



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

A equidade interna e a competitividade no mercado como factores determinantes da política retributiva – Estudo de caso: Banco Itaú Europa

TIAGO AFONSO MARUJO

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão
para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador: Professor Doutor Nuno Goulart Brandão
Co-Orientador: Professor Doutor José A. Lopes Costa

LISBOA

2013

RESUMO

Ao longo das últimas décadas temos vindo a assistir a constantes mudanças nos mais diversos mercados, facto esse que tem obrigado as empresas a adaptarem-se a novas realidades e desafios impostos pela competitividade, inovação constante e contexto global.

Nesta óptica de abordagem, tem-se verificado uma tendência para a adopção de modelos de gestão que privilegiam e reforçam a importância do capital humano das empresas. É indiscutível que nos dias de hoje, em que vivemos numa sociedade de informação e alta tecnologia acessíveis, são os colaboradores de uma empresa que, com as suas competências e capacidade de inovar, fazem a diferença e contribuem decisivamente para o sucesso.

A política de remuneração de uma empresa é uma componente de gestão estratégica extremamente importante, uma vez que possibilita direccionar e focar a actividade dos seus colaboradores para determinados objectivos corporativos de uma forma flexível, remunerando o conteúdo funcional e retribuindo ou partilhando o valor acrescentado que esse conteúdo funcional agrega para a empresa como um todo.

Assim como a empresa necessita de manter os seus clientes e satisfazer as suas necessidades com a mais alta qualidade, também ao nível dos recursos humanos torna-se necessário reter os melhores talentos, motivar os colaboradores, atrair as pessoas com maior potencial e experiência nos mercados e promover a rotatividade necessária à manutenção da competitividade.

De modo a conseguirem atingir esses objectivos, as empresas precisam de analisar e ter em consideração dois pilares essenciais, a equidade interna e a competitividade no mercado. Desta forma torna-se necessária uma abordagem sólida a estes dois factores de modo a estabelecer orientações estratégicas no que concerne à política de retribuição da empresa.

Esta dissertação baseia-se num estudo de caso, o Banco Itaú Europa, no sentido de diagnosticar qual o nível de equidade interna e competitividade no mercado de trabalho como ponto de partida para a definição de uma política de remuneração.

Partindo de duas hipóteses que constituem percepções no mercado onde a instituição actua, pretende-se validar ou não, por um lado, o elevado nível de equidade interna e, por outro, a elevada competitividade das práticas de remuneração da instituição.

Para tal foram recolhidos dados da instituição, essencialmente secundários, e foram aplicadas metodologias para aferir acerca das hipóteses da investigação descritas.

Com base na análise e avaliação de funções, foram definidas zonas de equidade interna para grupos funcionais internos e foram avaliados os níveis de remuneração face a essas zonas de equidade para cada grupo funcional.

Do ponto de vista da avaliação da competitividade, foi realizada uma comparação dos diferentes grupos funcionais com o respectivo mercado de referência de acordo com determinados critérios estatísticos.

Após o diagnóstico destas duas variáveis, esta dissertação aborda o modo como essa análise pode impactar a definição de uma política de remuneração na empresa.

A presente investigação permitiu verificar um bom nível de equidade interna na organização objecto do estudo de caso, que contribui positivamente para a definição de uma política de remuneração motivadora e adequada assim como verificar um posicionamento de elevada competitividade no mercado com uma política de remuneração adequada aos níveis de responsabilidade internos.

Por fim, e de modo a suscitar futuras investigações acerca do tema, são referidas algumas questões que surgiram relativamente aos assuntos abordados na dissertação e que podem eventualmente serem pontos de partida para o desenvolvimento da temática.

Palavras-Chave:

Gestão; Recursos Humanos; Equidade Interna; Competitividade no Mercado; Política Retributiva.

ABSTRACT

Over the past decades, we have been confirming constant changes in all markets regardless the sector or activity, a fact that has incentivized and promoted companies to adapt to new market competitiveness realities, challenges and constant innovation in a global context to remain competitive.

Following this approach, there has been a tendency to adopt management models that emphasize and reinforce the importance of companies' human capital. It is indisputable that today we live in a society with accessible information and high technology, where are the human resources of a company who, with their skills and ability to innovate, make the difference and contribute decisively to the company's success.

The adopted remuneration policy constitutes an extremely important component of strategic management, since it allows the management to direct and focus the employees' activities for the corporate objectives in a flexible way, rewarding the functional content and sharing their added value to the company as a whole.

As a company needs to keep its customers and meet their needs with the highest quality, also regarding its human resources it is necessary to retain the talent, motivate, attract people from the market with high potential and experience promoting the turnover required to maintain market competitiveness.

In order to be able to achieve these objectives, companies need to consider and take into account two essential remuneration pillars: internal equity and market competitiveness.

Therefore it is necessary a robust approach to these two factors in order to define strategic guidelines concerning the remuneration policy to be applied.

This thesis is based on a case study, Banco Itaú Europa, in order to assess what level of internal equity and competitiveness does the company have, in terms of labor market and as a starting point for the definition of a consistent remuneration policy.

The starting points of this thesis are two questions, which are also perceptions in the market where the institution operates, and it is intention to validate or not the high level of internal equity and also the high competitiveness of the compensation practices of the institution.

For this investigation, it was collected data from the institution, mainly secondary data, and there were applied methodologies to assess the referred questions.

Based on internal job analysis and evaluation, there were defined internal equity zones for specific functional groups and their respective internal equity level was assessed.

In terms of competitiveness assessment, a comparison was made between the internal functional groups' remuneration and the benchmark data for the relevant market accordingly with statistical criteria.

After the assessment of these two variables, this thesis discusses how this analysis can impact the definition of a remuneration policy in the company.

This investigation has showed a good level of internal equity in the case study organization, which contributes positively to the definition of a remuneration policy as well as motivating and also has verified a highly competitive market positioning with a policy of adequate remuneration for the internal levels of responsibility.

Finally, and in order to support future investigations regarding this subject, there were referred some issues that arose in relation to the subjects analyzed that may be starting points for the development of this theme.

Keywords:

Management; Human Resources; Internal Equity; Competitiveness in the market; Remuneration Policy.

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo apoio, compreensão e incentivo em todos os momentos deste percurso académico que deriva na conclusão deste curso de Mestrado no ISG que exigiu um pouco de todos e um esforço adicional no sentido de me proporcionarem as melhores condições familiares e pessoais para que tal fosse possível.

Um agradecimento especial ao Professor Doutor Nuno Goulart Brandão e ao Professor Doutor José Alberto Lopes Costa, respectivamente orientador e co-orientador desta dissertação, pela disponibilidade, incentivo, partilha da vasta experiência na análise, orientação e estruturação deste tipo de projectos sem a qual dificilmente seria possível concluir esta dissertação com a clareza e compreensão do que implica a elaboração de um trabalho com estas características. Muito Obrigado pela motivação, análise e pelas críticas sempre construtivas que foram decisivas para a conclusão deste meu trabalho com êxito.

Ao Banco Itaú e em especial à área de Recursos Humanos, cujo trabalho e dedicação me permitiram beneficiar de excelente informação para elaborar esta investigação.

Aos professores do mestrado em gestão do ISG que durante o percurso do curso proporcionaram um enriquecimento enorme ao nível das competências académicas, profissionais e relacionais sobre as diferentes componentes temáticas do curso, sem dúvida de grande importância para a formação ao nível da gestão.

Um agradecimento aos meus colegas de turma, em especial aos colegas do meu grupo de trabalho, Paulo Simão, Jorge Patrício, Bruno Coelho e Pedro Silva cuja dedicação, motivação, entajuda e partilha de experiências durante o percurso académico do curso constituiu uma mais-valia na minha formação como profissional e pessoa.

ÍNDICE

RESUMO.....	i
ABSTRACT	iv
AGRADECIMENTOS	vii
ÍNDICE.....	viii
Índice de Figuras	x
Índice de Quadros.....	x
Índice de Gráficos.....	x

INTRODUÇÃO	1
1. Razões e importância do estudo	1
2. Questões da investigação.....	4
3. Limitações ao estudo	4
4. Estrutura da dissertação	6

CAPÍTULO I – A GESTÃO DOS SISTEMAS DE COMPENSAÇÃO E RECOMPENSAS NA ECONOMIA GLOBAL DO CONHECIMENTO.....	8
1.1 Conceito e objectivos: política de remuneração no funcionamento e gestão de uma organização	9
1.2 Racional dos sistemas de remuneração	15
1.3 Competências na economia do conhecimento.....	17
1.4 Influência do novo contexto organizacional na gestão de recursos humanos	18
1.5 Políticas de Remuneração.....	20
1.6 Gestão de Desempenho e Competências	44

CAPÍTULO II – COMPONENTES DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÕES: AS RECOMPENSAS ÍNTRINSECAS E EXTRÍNSECAS.....	47
2.1. Recompensas Intrínsecas	47
2.2. Recompensas Extrínsecas.....	49
2.3. Equidade Interna e Competitividade Externa.....	50
2.4. Sistemas de Remuneração	57
2.5. Elegibilidade e Dimensão.....	67
2.6. Diferenças entre incrementos por mérito e remuneração variável	69
2.7. Estratégia de Negócio e Sistemas de Remuneração	71
2.8. Factores estratégicos dos sistemas de remuneração	72

CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	78
3.1. Caracterização da Instituição Objecto de Estudo	78
3.2. Estratégia metodológica e objectivos da investigação	79
3.3. Análise e classificação de funções.....	80
3.4. Caracterização da População em Análise	85
3.5. Características das práticas de remuneração da empresa	86
3.6. Hipóteses da investigação.....	95

CAPITULO IV – ESTUDO DE CASO – A EQUIDADE INTERNA E A COMPETITIVIDADE DE MERCADO NO BANCO ITAÚ EUROPA	96
4.1. Análise da Equidade Interna.....	96
4.2. Análise da Competitividade no Mercado	106
4.3. Formulação de Política de Remuneração	116
4.4. Critérios de progressão dentro da política retributiva	121
4.5. Reflexões ao Estudo de Caso.....	127
 CONCLUSÕES.....	 129
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 132

Índice de Figuras

Fig. 1: Os três vectores fundamentais da Retribuição Total.....	43
Fig. 2: As três componentes da remuneração	61
Fig. 3: Os três tipos de problemas no ciclo adaptativo ao ambiente externo.	73
Fig. 4: Metodologia estatística para a análise de dados de mercado	106
Fig. 5: Construção de bandas salariais.....	120
Fig. 6: Critérios de progressão salarial horizontal	122
Fig. 7: Prioridades na gestão da progressão salarial horizontal	125
Fig. 8: Critérios de progressão salarial vertical.....	126

Índice de Quadros

Quadro 1: Características das culturas colectivista e individualista nas empresas.....	22
Quadro 2: Correlação entre Complexidade, Volume de Negócios com o tipo de função	39
Quadro 3: Correspondência entre cargo interno e nível funcional	85
Quadro 4: Agregação de níveis funcionais por cargo interno	87
Quadro 5: Leque salarial por nível funcional.....	89
Quadro 6: Grupos de responsabilidade para análise de taxa de progressão salarial.....	90
Quadro 7: Taxa de progressão salarial por nível funcional	91
Quadro 8: Grupos de responsabilidade para análise de posição de mercado.....	92
Quadro 9: Posição de mercado por nível funcional	93
Quadro 10: Média da proporção de remuneração variável sobre a remuneração fixa	94
Quadro 11: Intervalos de equidade interna.....	97
Quadro 12: Número de colaboradores por intervalo de equidade interna	100
Quadro 13: Análise de equidade interna – remuneração fixa	101
Quadro 14: Análise de equidade interna – remuneração total.....	103
Quadro 15: Análise de equidade interna – remuneração global.....	104
Quadro 16: Análise da competitividade – remuneração fixa	108
Quadro 17: Análise da competitividade – remuneração total.....	109
Quadro 18: Análise da competitividade – remuneração variável	110
Quadro 19: Análise da competitividade – remuneração global.....	111
Quadro 20: Análise da competitividade – benefícios face à remuneração total	112
Quadro 21: Resumo comparativo da equidade e competitividade – 2010 versus 2011	116
Quadro 22: Exemplo de formulação de política de remuneração	118

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Proporção típica das componentes da remuneração total.....	30
Gráfico 2: Componentes da remuneração total por nível funcional em Portugal.....	40
Gráfico 3: Número de colaboradores por nível funcional.....	86
Gráfico 4: Análise da equidade por tipo de remuneração.....	99
Gráfico 5: Posição dos colaboradores no intervalo de equidade – remuneração fixa	102
Gráfico 6: Posição dos colaboradores no intervalo de equidade – remuneração total	103
Gráfico 7: Posição dos colaboradores no intervalo de equidade – remuneração global.....	105
Gráfico 8: Comparação da composição da remuneração global com o mercado	107

INTRODUÇÃO

1. Razões e importância do estudo

A presente investigação visa a apresentação de um trabalho que pretende contribuir para o conhecimento teórico e prático na área de gestão de Recursos Humanos, mais concretamente um estudo de caso relacionado com a investigação das determinantes inerentes à definição de políticas de remuneração numa empresa do sector financeiro, neste caso em concreto o Banco Itaú, como sejam a equidade interna e a competitividade num mercado de trabalho tão específico e competitivo como o do sector da banca num segmento *Corporate*.

As políticas de remuneração são um instrumento de gestão estratégica extremamente importante para as organizações, uma vez que possibilitam direccionar e focar a actividade dos colaboradores para determinados objectivos de uma forma flexível, remunerar o conteúdo funcional e retribuir o valor acrescentado que esse conteúdo agrega para a empresa, assim como reter os melhores talentos e promover a rotatividade necessária à manutenção da competitividade no mercado. Para além da gestão interna do capital humano e talento são também fundamentais para atrair os melhores profissionais do sector. Permitem ainda alinhar a estratégia e modelo de negócio da empresa, traduzindo a concretização dos mesmos em remuneração variável ajustada no tempo e no contexto de negócio da organização em cada período de desempenho.

Estas políticas de remuneração têm um impacto muito significativo na motivação dos colaboradores e na sua orientação para os resultados, uma vez que vêem o esforço e dedicação que investem na concretização dos objectivos da organização traduzidos em remuneração de uma forma directa, no caso da remuneração variável e vêem o seu nível de qualificação, experiência, valor agregado e responsabilidade na empresa retribuído através da remuneração fixa de base. Apesar de, na maioria dos casos, serem consideradas um

instrumento eficaz, a sua implementação e desenvolvimento revestem-se de questões e dúvidas, uma vez que o seu impacto é muito grande ao nível da percepção que os colaboradores têm da empresa e na sua motivação sendo normalmente focadas em objectivos estratégicos pelo que a sua incorrecta definição e implementação pode muitas vezes provocar efeitos colaterais noutras variáveis qualitativas importantes para a organização, para a eficiência e para o seu posicionamento no mercado.

Pretende-se, no contexto particular da instituição bancária Banco Itaú, estudar algumas variáveis relevantes, uma vez que a gestão da instituição procura assegurar que, a definição de uma política retributiva tenha em consideração a boa gestão da equidade interna dentro do enquadramento organizacional das funções relativas à sua actividade e um posicionamento competitivo dentro do que é a estratégia da instituição em termos de mercado. Como ponto de partida, procurou-se realizar um diagnóstico actual da instituição bancária objecto de estudo em termos de política de remuneração assim como determinar o seu posicionamento em relação aos pares no mercado de referência como etapa inicial para a definição de uma política de remuneração consistente que garanta uma gestão eficiente do seu capital humano. Deste modo, levanta-se o problema da forma como a equidade interna e a competitividade no mercado podem ser medidas e de que modos impactam na decisão da instituição no momento de assumir uma posição estratégica no mercado onde actua.

A presente investigação revela-se de extrema importância para a organização, uma vez que a implementação deste tipo de política e análise se encontram em permanente desenvolvimento e representam uma área bastante sensível para os colaboradores da organização já que encaram a forma como são remunerados como a *drive* das suas actividades e motivação.

A gestão da organização pretende que as práticas de remuneração sejam competitivas ao nível do mercado de modo a atrair e reter os profissionais mais qualificados e de elevado potencial da mesma forma que assegurem a equidade interna com impacto positivo na motivação e produtividade. Estas

variáveis são importantes não só ao nível individual como também entre as diversas áreas da organização, sendo que são factores de diferenciação no mercado com efeitos não só para o cliente externo como também para o cliente interno.

Do ponto de vista pessoal trata-se de um tema que constitui um objectivo académico mas também profissional importante e que dá seguimento ao projecto de implementação de uma política de remuneração na organização alinhada com o mercado de actuação e cultura organizacional. Trata-se de um desafio dada a competitividade e especificidade do mercado onde a organização opera e o impacto que os aspectos inerentes a uma política de remuneração têm na produtividade, retenção e motivação dos seus colaboradores.

Pretende-se, portanto, com esta investigação:

- Avaliar e diagnosticar o nível de equidade interna praticado na organização objecto de estudo.
- Avaliar e diagnosticar o nível de competitividade face ao mercado da organização objecto do estudo.
- Avaliar de que forma as duas variáveis acima referidas podem ser consideradas na formulação de uma política de remuneração.

2. Questões da investigação

As questões inerentes a este trabalho de investigação focar-se-ão nos seguintes pontos:

- Qual o nível de equidade interna inerente à prática de remuneração actual da organização em análise? De que forma o podemos avaliar?
- A prática de remuneração actual da organização revela-se competitiva face ao mercado de referência? Como podemos avaliar se existe equidade externa na prática da organização?
- De que forma a equidade interna e externa podem ser consideradas na formulação de uma política de remuneração?
- De que modo os factores referidos têm que estar alinhados com a estratégia de negócio da organização?

3. Limitações ao estudo

A confidencialidade dos dados primários relativos à composição e estrutura da remuneração de qualquer empresa impossibilita que sejam analisados os extremos da amostra, de modo a perceber o impacto que têm nos resultados dos indicadores e nos níveis de equidade e competitividade no mercado. Da mesma forma, impossibilita aprofundar a explicação do motivo pelo qual, do ponto de vista interno da organização e também de mercado, esses casos são diferenciados.

A elevada/fraca performance individual de cada colaborador, diferenças nos modelos de avaliação de desempenho, a forma como a remuneração variável depende dos resultados da empresa, o peso da antiguidade na remuneração do conteúdo funcional (remuneração pela antiguidade e carreira) são factores

que podem distorcer um pouco a comparação entre os grupos funcionais internos de uma empresa e o respectivo mercado de referência.

O facto de, neste estudo de caso, ser analisado um ano em específico, ou seja, um horizonte temporal delimitado a que corresponde um ciclo de performance sem ter em consideração as referências históricas internas e uma análise da evolução, não permite avaliar se os níveis de equidade e competitividade apurados e analisados correspondem precisamente ao perfil da empresa quer a nível interno quer a nível de mercado ou se, no ano em análise, possam ter ocorrido eventos extraordinários que tenham impactado positivamente ou negativamente nesse perfil. Elevado número de promoções internas, resultados de negócio extraordinariamente positivos/negativos com impacto linear ou directo nos níveis de remuneração variável que por sua vez impactam muito significativamente a remuneração global (dado o peso típico na componente variável desta última), alterações nos modelos internos de avaliação ou cálculo de remuneração variável dos colaboradores, reestruturação interna das áreas e funções com impacto na avaliação e enquadramento das mesmas a nível organizacional ou um elevado número de recrutamentos externos no mercado com elevada capacidade de atracção são exemplos de factores e alterações internas que podem impactar significativamente os níveis de remuneração global e o respectivo perfil da empresa.

Também ao nível do estudo da competitividade com base na comparação com o mercado, existem algumas limitações, uma vez que, o facto de compararmos uma população relativamente reduzida com níveis salariais bem definidos e estruturados com uma população representativa do mercado muito vasta e que pode apresentar amplitudes muito significativas dentro dos grupos com o mesmo valor funcional, pode levar a que tenhamos uma comparação alinhada e ajustada no que diz respeito a funções e responsabilidades mas que por outro lado e devido a questões históricas, de antiguidade, carreira ou sindicais, por exemplo, não tenhamos uma comparação exacta no que diz respeito à remuneração do conteúdo funcional.

Deste modo não é possível expurgar da análise factores sociais, culturais, organizacionais e históricos que impactam os perfis de remuneração das

empresas pares de mercado e limitar essa comparação apenas às questões funcionais e ao valor agregado pelas funções internas que permitem ter uma visão mais rigorosa dos níveis não só de competitividade mas também de equidade interna.

Outra das limitações da investigação diz respeito à agregação de grupos funcionais, uma vez que, devido ao tamanho da população, a dimensão de alguns níveis funcionais internos não são significativos. Este facto pode ainda assim gerar uma ligeira distorção quando há a comparação com o mercado ou até mesmo ao nível da equidade interna, no caso de, existirem grandes amplitudes e desfasamentos nos níveis salariais entre os grupos funcionais imediatamente acima ou abaixo após a agregação dos menos significativos em termos de dimensão.

4. Estrutura da dissertação

A dissertação encontra-se estruturada da seguinte forma:

(i) no capítulo 1 é apresentada a revisão da literatura empírica sobre o papel e problemática das políticas de remuneração de modo a enquadrar as razões e importância do estudo assim como as teorias e fontes de conhecimento que permitem formular as questões da investigação. Neste capítulo são também abordadas as principais tendências no que diz respeito à formulação de políticas de remuneração;

(ii) no capítulo 2 é apresentada a revisão da literatura empírica sobre os principais conceitos que se vão abordar no estudo, tais como equidade interna e competitividade no mercado, as componentes dos sistemas de remuneração, designadamente, remuneração fixa e remuneração variável, as estratégias das empresas no que diz respeito a remuneração e alguns factores determinantes da mesma;

(iii) o capítulo 3 descreve a caracterização da empresa objecto do estudo de caso, os dados da amostra e sua origem, a descrição de dados fornecidos

pela análise de mercado assim como as metodologias inerentes. Neste capítulo é apresentada uma análise geral das características da instituição objecto de estudo no que diz respeito a indicadores de equidade e competitividade sendo apresentado no final do capítulo as hipóteses a validar no capítulo 4;

(iv) no capítulo 4 é apresentado o resultado da análise dos dados e as conclusões que resumem as principais contribuições para o tema central, equidade interna e externa em relação a política retributiva.

CAPITULO I – A GESTÃO DOS SISTEMAS DE COMPENSAÇÃO E RECOMPENSAS NA ECONOMIA GLOBAL DO CONHECIMENTO

A conjuntura económica tem obrigado a maioria das organizações “modernas” nos últimos anos a tornarem-se mais concentradas, ajustadas, eficientes e orientadas para o cliente, o que se reflectiu nas respectivas políticas de remuneração.

No passado, as políticas de remunerações caracterizavam-se pela burocracia, inflexibilidade e pela adesão ao *status quo*.

Nos dias de hoje, nas organizações “modernas” bem sucedidas e eficientes, a política de remunerações é parte integrante da estratégia organizacional com indubitável importância no reconhecimento das contribuições individuais e grupais para os objectivos estratégicos (Berger e Berger, 2000; Cowling e Mailer, 1998).

De modo a alcançar a missão específica presente na própria identidade, uma organização deverá ser atractiva e com isso definir o objectivo de contratar pessoas com determinados conhecimentos, qualificações, aptidões e comportamentos. Uma organização define a sua política de remunerações e implementa os seus sistemas de compensações de modo a focar o desempenho do trabalhador no perfil de comportamento que considera adequado para atingir os seus objectivos. Se as recompensas são utilizadas para estimular os comportamentos desejados, devem ir ao encontro das exigências dos trabalhadores (Henderson, 2003).

É consensualmente aceite que um sistema de recompensas eficiente e bem implementado de acordo com a cultura organizacional da empresa, tem o potencial de integrar esforços individuais e direccioná-los para os objectivos estratégicos da organização e, desde que bem definido e implementado, pode ser um factor-chave na contribuição para a efectividade das organizações (Lawler, 1990).

1.1 Conceito e objectivos: política de remuneração no funcionamento e gestão de uma organização

O sistema de remuneração é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade (Lawler, 1989, Câmara, 2000: 87).

Como objectivos de um sistema de remuneração podem ser considerados (Bohlander, et al, 2003; Milkovich e Newman, 2002; Câmara, 2000, 2007):

- Atrair, reter e motivar empregados de elevado potencial, atendendo a que o capital intelectual é actualmente escasso e a tendência é para piorar;
- Reforçar a cultura da empresa e o modelo estrutural dela emergente, tipificando as atitudes e comportamentos desejáveis e ao associar-lhes também incentivos e recompensas, o sistema de recompensas estará a reforçar o tipo de estrutura. Neste sentido ajudam a definir o estatuto e hierarquia dentro de uma organização;
- Conseguir os objectivos anteriores ao custo mais baixo possível. Neste sentido aparece a componente variável como um meio de flexibilizar a curva dos custos podendo reduzir os seus custos quando necessário (ex: épocas de recessão), embora aumente o custo total dos salários.

Os sistemas de remuneração determinam e evidenciam as intenções das empresas em relação às políticas de remuneração e apresentam-se como um instrumento de enorme importância na garantia que se consegue, dentro de um mercado competitivo, continuar a motivar e a reter os recursos humanos necessários para a realização da sua missão e concretização de estratégia de negócio.

No entanto, o papel dos sistemas de remuneração no funcionamento de uma empresa é complexo e muitas vezes difícil de se entender, uma vez que a sua implementação carece de uma análise profunda dos seus impactos não sendo a previsão destes de carácter linear. Os sistemas de remuneração podem representar, o principal custo da produção, atingindo em alguns sectores mais do que 50% dos custos operacionais (Balkin e Gomez-Mejia, 1987: 153-169). Ao contrário de outras variáveis no processo de produção, as empresas ainda não conseguem calcular com exactidão os custos efectivos do investimento em remuneração nem quantificar o seu imediato impacto. Este entrave é ainda agravado pelo facto de, nos dias de hoje, as definições referentes à remuneração serem dinâmicas, o que dificulta o referido cálculo e quantificação com o mesmo grau de exactidão como com os investimentos em infraestruturas e equipamentos que aumentam e influenciam directamente a actividade produtiva. Esta situação tem origem porque os incrementos salariais por mérito dos colaboradores afectam não só o custo com o salário base fixo mas também a remuneração variável e eventuais benefícios que estão indexados ao seu valor.

A componente remuneração fixa representa, seguramente, a variável mais importante de rendimento para os colaboradores. No entanto, o valor que os colaboradores atribuem a cada componente do sistema de remuneração depende, essencialmente, de qual das componentes é mais relevante, a percepção de equidade interna na empresa ou a remuneração variável ao nível do desempenho que distingue e premeia as performances diferenciadas no contexto organizacional.

A equidade interna é um dos factores centrais das discussões em torno do tema remuneração, uma vez que representa um desafio conceptual e estratégico em conciliar e compatibilizar a capacidade de uma empresa remunerar os seus colaboradores com valores comparáveis e competitivos face aos do mercado, adequá-los ao conteúdo funcional e valor agregado na organização e ao mesmo tempo alinhá-los com a percepção dos colaboradores acerca do nível da equidade interna no contexto das diferenças funcionais e hierárquicas.

A teoria da equidade (Adams, 1963: 422-436) refere que existem desafios conceptuais que as empresas têm em desenvolver um sistema de remuneração que seja entendido como justo e equitativo, em relação às expectativas dos colaboradores sobre o próprio valor que agregam para a empresa. Para Adams, o sentimento de equidade é um fenómeno perspectivado das comparações entre os ganhos e os investimentos na relação que existe entre o colaborador e a empresa, podendo surgir situações de equidade e iniquidade com impacto em factores de extrema importância como o desempenho do colaborador e a sua motivação.

Na teoria da equidade existe ainda a distinção entre equidade interna (comparação que um colaborador faz em relação aos outros da mesma empresa) e a equidade externa (comparação que um colaborador faz em relação a outros de outras empresas).

As empresas tinham inicialmente uma maior preocupação com a competitividade externa, mas começam a identificar que a competitividade externa rigorosa e exagerada pode pôr em causa a própria equidade interna, a qual os colaboradores percebem mais de perto e valorizam de uma forma mais relevante (Patten, 1997). Assim, as empresas procuram desenvolver sistemas de remuneração percebidos pelos colaboradores como equitativos e que se revelem competitivos relativamente à prática de outras empresas que concorram dentro do mesmo sector de actividade ou não, reforçando os objectivos do negócio para a empresa ser eficiente (Lawler, 1990). O problema central desta investigação é analisar como os sistemas de remuneração se relacionam com as formas de equidade referidas.

Numa análise crítica a 49 estudos que analisaram e discutiram a importância da componente salário base fixo comparada com outras formas de remuneração, Lawler (1971), verificou que este se encontra, de uma forma sólida, nos três primeiros lugares do *ranking* de importância de 65% dos estudos.

Outra análise da mesma natureza efectuada por Heneman e Schwab (1975) revelou que a importância para o colaborador de outros componentes de

remuneração varia com factores económicos, sociais, culturais e demográficos como, por exemplo, a idade, estado civil, sexo ou nacionalidade. Resumidamente, apesar do salário base fixo não ser a única componente de remuneração que o colaborador recebe do contrato de ganho e investimento que faz com a empresa, permanece como uma das mais importantes relativamente às outras componentes.

A remuneração fixa reflecte a responsabilidade de cada grupo ou função, mas não compensa as diferenças imputáveis ao desempenho individual do colaborador. Deste modo, as empresas tendem a procurar desenvolver e implementar sistemas de remuneração variável, inserindo desta forma a variabilidade dentro do mesmo grupo de responsabilidade ou função (Milkovich e Newman, 2005).

A remuneração variável é a forma de atribuir compensação que está directamente associada à performance do colaborador, da equipa de trabalho, da organização como um todo ou da combinação dos três desempenhos (Milkovich e Newman, 2005). Outro dos objectivos da investigação é analisar o impacto da remuneração variável na equidade interna e externa (competitividade no mercado).

A introdução e implementação de um sistema de remuneração variável tem um impacto positivo no desempenho organizacional por alavancar a criação de valor numa empresa (Gerhard e Milkovich, 1990: 481-569; Jensen, 2001; Murphy, 2000: 245-278; Scott, 2003), através do aumento da produtividade dos colaboradores.

As empresas que ainda não optaram por um sistema de remuneração estão a estudar e considerar a sua implementação, e as que já o têm estão a ponderar colocar os colaboradores de níveis funcionais e de responsabilidade mais baixos também elegíveis a este tipo de sistemas (Thériault, 1992). Esta decisão pode justificar-se pelo facto de inicialmente a tendência era estes sistemas serem apenas direccionados para compensar desempenhos diferenciados de funções de topo.

No entanto, segundo Manas e Grahan (2002: 205-206), só deverão ser elegíveis a um sistema de remuneração variável os colaboradores que têm impacto directo nos resultados da empresa ou que contribuam decisivamente para os atingir.

A definição do montante de remuneração variável a atribuir, é outro factor bastante relevante a considerar na remuneração variável, que como prática, é definida pela aplicação de uma percentagem no montante de remuneração fixa do colaborador ou pode também ser definida como um montante atribuído por grupo de responsabilidade dentro da empresa.

Uma das maiores vantagens na aplicação de um sistema de remuneração variável é a de não acrescer a estrutura de custo fixo para a empresa, pois tem que ser reconquistado o direito a esta em cada período de atribuição, não sendo um direito adquirido é uma recompensa relativa a um período específico no tempo e associada à concretização de objectivos de negócio e organizacionais no âmbito desse período temporal.

Estando associada a remuneração variável ao desempenho do colaborador, equipa ou empresa ou da combinação das três (Milkovich e Newman, 2005) podem-se alinhar os objectivos da empresa com os objectivos do colaborador, através do sistema de remuneração.

Para que as empresas possam sobressair nos mercados altamente competitivos da actualidade, é condição essencial que se guiem por princípios de qualidade, produtividade e flexibilidade nas suas políticas de gestão. As novas exigências e mutações do ambiente de mercado exigem revisões das práticas organizacionais, pois dada a competitividade existente, é essencial a participação efectiva dos colaboradores em toda a actividade empresarial.

Para dar resposta às exigências do mercado, as empresas devem adoptar políticas de remuneração em conformidade com a estratégia global da organização, alinhadas com a cultura organizacional, com os comportamentos esperados e obviamente com os objectivos e modelo de negócio. Assim, as

empresas devem desenvolver e implementar modelos de remuneração que melhor se adaptem à sua empresa, negócio e à posição competitiva que pretendem alcançar (Beyssay, 1992).

A inércia, apoiada sobre uma vantagem competitiva conquistada face à concorrência, permite que esta se movimente e transforme para conquistar uma posição no sector de actividade que até então não possuía (Porter, 1989). Isso claramente obriga a empresa a repensar e equacionar alternativas ou novas ideias dentro dos modelos existentes para continuar a actuar dentro do seu mercado de forma competitiva.

As mutações que se verificam tanto ao nível organizacional, como a nível da envolvente externa das empresas têm levado muitos autores a modelizar soluções que suportem as empresas a enfrentar essas mudanças.

Nesse sentido, Miles e Snow (1978), desenvolveram uma tipologia de comportamento estratégico para descrever as estratégias competitivas assumidas pelas empresas com base na sua capacidade de resposta demonstrada face aos problemas que a empresa tem de solucionar para conseguir vantagem competitiva no ambiente organizacional.

Deste modo, a forma como as empresas resolvem esses problemas define as estratégias por elas assumidas: Defensivas, Prospectivas, Analisadoras e Reactivas.

1.2 Racional dos sistemas de remuneração

A lógica dos sistemas de remuneração alterou-se e, face às novas exigências do contexto, passou a privilegiar as performances e resultados que os colaboradores geravam para o negócio e a sua relevância para o sucesso do mesmo, bem como a sua contribuição para os resultados da organização decorrente do desempenho do empregado (Bowen, 2000).

Passamos a uma cultura de procura de elevado desempenho, pretendendo-se alinhar a remuneração variável com os objectivos estratégicos e o valor acrescentado que cada trabalhador com a sua performance individual e com a sua contribuição para o sucesso da organização. Os sistemas de incentivos estão a jusante das opções estratégicas e estruturais e constituem o terceiro elemento da trilogia clássica: Estratégia; Estrutura; Sistemas de Remuneração Variável.

Nas organizações com modelos de gestão tradicionais e orientados para a função controlo, o determinante fundamental do salário encontra-se na função (Lawler, 1990), permitindo a comparação interna e a realização de estudos de mercado, ou seja, o chamado *benchmark*. (Correia in Cunha e Marques, 2000: 117-149).

Este sistema de remuneração baseado na função padroniza o comportamento dos trabalhadores, não levando em conta as suas potencialidades, expectativas, motivações, objectivos ou desempenho nas organizações (Lawler, 1990), sendo por isso adequado quando a estratégia organizacional privilegia o controlo de custos.

A política seguida pela generalidade das organizações é avaliar a função e não o seu titular e, com base nessa avaliação, estabelecer o nível correcto de remuneração (Lawler, 1989; Câmara, 2000). As diferenciações salariais são, assim, determinadas pelos requisitos mínimos da função (formação escolar e profissional, experiência profissional, conhecimentos), complexidade das tarefas (percebidas pelo nível de supervisão ou posição hierárquica) e

características do ambiente de trabalho (desgaste físico ou mental). Becker (1998), acrescenta ainda os factores responsabilidade pela tomada de decisão, a importância do indivíduo para a organização e o número de subordinados.

Numa perspectiva tradicional, um sistema de remunerações baseado na antiguidade/senioridade privilegia a cultura de que os empregados são remunerados e diferenciados, essencialmente, em função da lealdade que se traduz em longos anos de serviço – a antiguidade (Câmara, 2000). Como não têm base no desempenho objectivamente avaliado, a antiguidade tende a ser a base para o acesso a cargos com maior complexidade e responsabilidade, gerando, com frequência, a incompetência e o imobilismo (falta de decisão), por os titulares de funções-chave terem atingido o “Princípio de Peter” (Câmara, 2000: 101).

No entanto, a realidade nas organizações demonstra que este sistema não está adequado às necessidades das organizações que vivem reestruturações para responder às novas exigências de um ambiente de mercado em constante e rápida mudança. Nos dias de hoje, as organizações de sucesso têm de conseguir alinhar o contexto e a estratégia da organização à remuneração da contribuição, desempenho e esforço dos seus colaboradores, no sentido de construir valores partilhados. Trata-se da aproximação do indivíduo com o negócio, com as estratégias da empresa e com os seus valores (Gomez-Mejia e Balkin, 1992: 126-129; Milkovich e Newman, 2005; Rynes e Gerhart, 2000).

Verificamos que em qualquer das três vias identificadas pelos autores encontramos o sistema de remuneração com base na performance. A utilização dos planos de remuneração variável tem vindo a aumentar significativamente (Lawler; Mohrman e Resnik, 1984: 20-35), a qual, geralmente, inclui partilha dos ganhos (*gain sharing*), partilha por objectivos (*goal sharing*), por equipa (*team pay*) e distribuição/partilha dos lucros (*profit sharing*) (Heneman, Ledford e Gresham, 2000: 195-240). Lawler (1990) atribui a utilização de políticas de incentivos para tornar o trabalhador cada vez mais uma parte integrante da empresa envolvendo-o permanentemente no desenrolar do negócio e mostrando-lhe que cada passo que dá traduz-se na posição da empresa no mercado responsabilizando-o ao mesmo tempo pelos

resultados no curto prazo. O trabalhador é incentivado a assumir mais riscos, ter maior responsabilidade pelos resultados do seu trabalho e procurar mais valor nas suas actividades. Na medida em que participa nos lucros, resultados ou dividendos das acções da organização, o indivíduo torna-se uma espécie de sócio, aumentando o sentimento de segurança e estabilidade através da criação de um vínculo de longo prazo (Dessler, 1996; Martocchio, 2003).

Segundo os recentes estudos de Suleman (2006: 117), “o salário não é unicamente o preço do trabalho, mas é fundamentalmente o resultado da intencionalidade das organizações, transformando-se assim em regra. As empresas não atribuem um salário único. A diversidade da taxa de salário e o lugar atribuído à remuneração no conjunto das estratégias empresariais deixam claro que as políticas de remuneração são hoje uma “alavanca” para atrair os trabalhadores e incitá-los a envolver-se nos objectivos da empresa.”

Segundo Eustache (1996, p. 26 cit. in Suleman, 2006) passamos de sistemas nos quais as regras eram fixadas antecipadamente em relação à prestação do trabalho de forma fracamente interpretativa, fixando o salário antes da prestação de trabalho, aos sistemas de regras que “deixam um lugar muito maior à interpretação dos actores e no qual o salário se encontra fixado *a posteriori*”.

1.3 Competências na economia do conhecimento

Segundo Boterf (1995), estamos numa economia do saber onde a chave para a competitividade, para a inovação e para a rentabilização dos investimentos dependerá da combinação entre o trabalho, o capital e o saber.

A incerteza em que vivem as empresas leva a que os gestores coloquem a sua atenção nas competências dos seus colaboradores, nas suas capacidades de adaptação e iniciativa, na sua capacidade de aprender, mais do que numa previsão fina da evolução do conteúdo dos empregos. O profissionalismo está

ligado mais à capacidade de fazer face à incerteza do que à definição estrita e totalitarista de um posto de trabalho. Não pode haver reactividade e flexibilidade sem uma boa gestão do capital das competências (Boterf, 1995). Neste contexto de mudança, a definição de competência adapta-se mais às exigências da flexibilidade de um sistema sócio-técnico de produção, do que à segmentação *tayloriana* do processo (Boterf, 1995).

Segundo Mandon (1990), o saber mobiliza os seus conhecimentos e qualidades para fazer face a um determinado problema, ou seja as competências designam os conhecimentos e qualidades postos em prática. As competências essenciais devem desta forma ser o eixo orientador das políticas da organização em geral, que se desejam eficientes e integradas. Na perspectiva da gestão de recursos humanos, as competências individuais dos colaboradores de uma organização devem ser decorrentes das competências *core* atribuídas à organização.

Nesta perspectiva, a competência tem um fraco impacto no salário fixo mas tem um papel muito importante nas outras partes do salário individual como a partilha de lucros (Suleman e Paul, 2005: 1711-1734).

1.4 Influência do novo contexto organizacional na gestão de recursos humanos

A evolução das formas de remuneração aparece estreitamente vinculada ao desenvolvimento das formas de gestão do trabalho (Becker, 1998). Na gestão científica, caracterizada pela dissociação do trabalhador do sistema de produção através da divisão do trabalho do processo de trabalho em operações mínimas, a tarefa era mais importante do que o indivíduo. Cada empregado tinha a sua função e a sua actividade (Chambel e Curral, 2000). Neste contexto, nada mais adequado do que querer remunerar com base nas funções e no tipo de trabalho. Já no paradigma da flexibilidade, onde os indivíduos e a suas potencialidades assumem um papel de maior relevância do que a própria

tarefa, os trabalhadores passam a ser remunerados pela sua contribuição para o alcance dos objectivos da empresa (Becker, 1998).

Walton (1985), diferencia dois tipos de estratégias de gestão de recursos humanos: a estratégia orientada para o controle, ou dita tradicional e a estratégia do comprometimento. A primeira relaciona-se com a abordagem *taylorista*, sendo cada funcionário responsável por uma tarefa fixa, enfatizando a autoridade hierárquica. É dada pouca possibilidade de participação ao empregado fora das exigências básicas da função, sendo comuns as recompensas individuais e um rígido controlo sobre a força de trabalho para alcançar a eficiência produtiva.

A estratégia de comprometimento que, segundo este autor começou a desenvolver-se nas indústrias norte-americanas no início da década de 70, tem como principais características o trabalho em grupo, o enriquecimento da função, multifuncionalidade do trabalhador, diminuição dos níveis hierárquicos, incentivo à participação e envolvimento dos funcionários dentro e fora das exigências básicas das suas actividades, recompensas grupais, ênfase na formação e garantia de segurança no trabalho.

Walton (1985: 83), define ainda uma situação intermédia – Estádio Transicional -, característico das organizações que se apresentam no início do processo de transformações em direcção à estratégia de comprometimento. Neste estágio não são contempladas as mudanças nas políticas de remuneração, na organização da gestão ou no desenho funcional. Para este autor, o que o caracteriza é a “participação voluntária dos funcionários em grupos de resolução de problemas, como os círculos de qualidade.”

As mudanças tecnológicas, estruturais ou de produtos exigem que as organizações se esforcem no sentido de adquirir, atrair, aperfeiçoar, motivar e reter talentos humanos qualificados para enfrentar tais situações. Evidencia-se, dessa forma, um desafio na Gestão de Recursos Humanos, no sentido de apresentar práticas de gestão alternativas que preparem e estimulem o comportamento do indivíduo em relação às características do trabalho actual,

facilitando e valorizando o seu desenvolvimento pessoal e profissional (Becker, 1998).

A prática actual evidência que o valor monetário “não é tudo”, mas apenas um dos potenciadores de todo um processo para atingir a partilha de interesses entre trabalhadores e organização. Tão importante quanto o valor monetário estão a melhoria das práticas de negociação, envolvimento dos colaboradores, preocupação com a comunicação, transparência, trabalho em grupo e estímulo à participação dos funcionários nas decisões referentes ao trabalho (Becker, 1998).

Associado à diversidade das exigências nota-se a mudança de um comportamento predominantemente passivo para um comportamento activo do trabalhador. Podem variar desde acções relacionadas com a higiene e segurança no trabalho até à partilha de responsabilidades e iniciativas, em ambiente estruturado e formal (Fleury e Humphrey, 1992). Segundo Dessler (1996: 5), “a vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmas para o progresso das suas empresas. Num ambiente de mudanças velozes, os funcionários comprometidos com a empresa tornam-se a sua margem competitiva”.

1.5 Políticas de Remuneração

Dimensão Cultural no sistema de remunerações

A cultura de uma organização encontra origem na aceitação de soluções que, com sucesso, foram aplicadas a diversos problemas (Bloor e Dawson, 1994: 275-295; Schein 1985).

A cultura de um país pode ser também um factor que influencia a forma como as pessoas de diferentes origens e culturas percebem a ligação entre remuneração e desempenho (Tornikoski, 2005). Assume-se que as pessoas

que vivem em sociedades onde impera o individualismo definem o seu desempenho com base na performance individual e organizacional e relacionam o seu sucesso pessoal com a remuneração que auferem. Em sociedades onde predomina o colectivismo, a expectativa das pessoas é que não se verifiquem grandes diferenciais na remuneração.

Penning (1993) verificou o modo como a remuneração dos americanos era mais explícita e bem definida do que a praticada nos países europeus, bem como eram mais receptivos à utilização de remuneração variável com base no desempenho. Por outro lado, a maioria dos franceses e holandeses não apresentavam sistema estruturado e próprio de remuneração, e até mesmo os holandeses eram muito cépticos em relação à implementação de remuneração variável. Penning (1993) concluiu que existem muitas diferenças significativas de um ponto de vista estatístico, na utilização de políticas de remuneração tendo como variável explícita a dimensão cultural, tal como foi defendido por Hofstede (1990: 286-316). Segundo este autor, os Estados Unidos são considerados como o país mais individualista entre os abordados nos seus estudos.

A cultura predominante em Portugal foi classificada como colectivista, com elevado grau de aversão à incerteza e de elevada hierarquização com uma estrutura demasiado vertical, como mostram os estudos de Hofstede (1991). Estas características culturais podem influenciar os comportamentos e a forma de análise das variáveis em matéria de políticas de remuneração.

Nestes estudos realizados pelo autor, verifica-se ainda uma relação entre a riqueza nacional de um país e o grau de individualismo da sua cultura. Além disso, os países com estruturas hierárquicas verticais tendem a ser mais colectivistas e os países com uma pequena distância hierárquica tendem a ser mais individualistas.

Segundo Hofstede (1997), existe uma correlação negativa entre as duas dimensões. Numa cultura predominantemente colectivista, o colaborador actuará de acordo com os interesses do grupo a que pertence. Neste tipo de

sociedade o processo de recrutamento e contratação tem sempre em conta o grupo e a avaliação deste (Hofstede, 1994: 1-14).

Por outro lado, numa sociedade de natureza individualista, torna-se necessário praticar uma gestão focada no indivíduo: os incentivos e prémios devem estar interligados com o desempenho individual do colaborador. Numa sociedade colectivista, pelo contrário, trata-se de uma gestão dos grupos existentes, pelo que, segundo Hofstede (1997), os incentivos e prémios devem ser atribuídos em grupo e não de forma individual.

Quadro 1: Características da cultura colectivista e individualista nas empresas

Distância Hierárquica	Menor	Maior
Estrutura Organizacional	Relativamente Flat	Pirâmide Hierárquica
Símbolos de Status	Pouco Importante	Muito Importantes
Gestão Participativa	Possível	Não Provável
Papel do Gestor	Facilitador	Especialista
Aversão à Incerteza	Fraca	Forte
Sistemas de Controlo	Fracos	Apertados
Riscos	Assumir	Evitar
Individualismo/Colectivismo	Colectivista	Individualista
Processo de Decisão	Consenso em Grupo	Individual
Sistemas de Remuneração	Baseado em Grupo	Individual/Baseado no Próprio
Foco Organizacional	Cuidar dos colaboradores	Colaboradores preocupam-se
Masculinidade/Feminilidade	Feminino	Masculino
Recompensas Valorizadas	Qualidade de Vida	Dinheiro, Desempenho
Networking	Importante para relacionamentos	Importante para o Desempenho
Atenção ao Interpessoal	Manter o relacionamento	Fazer Acontecer
Base para Motivação	Servir os outros	Ambição - Estar à frente

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991,1994)

Problemática das políticas de remuneração em vigor

As pessoas são pagas pelo trabalho que executam e pelo seu desempenho, experiência, competências técnicas e comportamentais. O valor da remuneração atribuída é condicionado pelo mecanismo de mercado, forças sindicais e associações representativas dos profissionais dos diferentes sectores de actividade, entre outros factores a serem considerados. A remuneração tal como a moeda tem duas faces: representa o rendimento para o colaborador e um custo fixo para a organização.

O desempenho das organizações está intrinsecamente ligado ao nível de motivação e competência dos seus colaboradores. Segundo Zingheim (1999), as pessoas são o principal factor de vantagem competitiva das organizações pelo que o fundamental dos negócios é o comportamento humano. No mesmo sentido, Hernstein (1990) chama a atenção que o contributo e envolvimento dos recursos humanos na estratégia da empresa adquirem um papel estratégico sendo de muito difícil substituição.

Segundo Lawler (1990), as organizações são mecanismos de acção, sendo a acção organizacional que determina o desempenho organizacional e não apenas a acção estratégica. As empresas de sucesso são aquelas que conseguem conciliar as seguintes vertentes: visão estratégica do negócio; processos simples, eficazes e competitivos; e naturalmente, pessoas motivadas, competentes e dinâmicas.

O sistema de remuneração é um forte ponto comunicacional entre a empresa e os seus colaboradores. Segundo Hill (1993: 154-161), a implementação de um sistema de remunerações pode, em última análise, conduzir ao sucesso ou insucesso global da empresa e dos seus negócios.

Muitos autores (Abowd e Kaplan, 1999: 145-168; Gerhart e Milkovich, 1990: 663-691; Jensen et al. 2011; Murphy, 2002; Scott, 2003) acreditam que o desempenho e comportamento estão fortemente relacionados com os sistemas de remuneração e devem ser pilares deste, de modo que, querendo actuar sobre a eficácia organizacional, este parâmetro assume uma importância

estratégica. De acordo com Gomez-Mejia e Balkin (1992: 126-129), a análise estratégica dos sistemas de remunerações é uma teoria contingencial, e a conjunção da política salarial com a estratégia de negócio tem impacto no desempenho da empresa (Milkovich, 1988).

A caracterização e as tendências da gestão da política de remuneração são abordadas através dos diversos sistemas de definição da atribuição de remuneração variável com base no desempenho. No entanto, a gestão de um sistema de remuneração variável revela-se problemática havendo erros na sua implementação que devem ser evitados assim como as controvérsias entre gestão de desempenho e competências.

A remuneração com base no mérito tem sido uma tendência muito utilizada pelas empresas para atrair, reter e motivar os seus colaboradores. Através desta abordagem, implementa-se um sistema de incrementos salariais com base num orçamento definido pela empresa (Jensen et al., 2004), tendo como base de critério a utilização de um sistema de avaliação. Os profissionais de gestão de recursos humanos constroem matrizes de diferentes níveis salariais tendo como base indicadores de medição de performance. Sempre que a concepção dessa matriz se revela incorrecta, ou apresenta uma elevada carga administrativa, os resultados tornar-se-ão inversos ao esperado (Rappaport, 1999).

Grande parte dos sistemas de remuneração com base em mérito tem como linha temporal o ano económico da empresa. Este período alargado implica que os colaboradores tenham dificuldade em relacionar os ajustamentos salariais com performance desempenhada passados vários meses. Lawler (1990) refere que a combinação dos incrementos salariais orçamentados, ano após ano, e os critérios de avaliação por mérito que levam a esses aumentos, quase sempre criam situações em que a remuneração individual não está directamente relacionada com o desempenho individual num período de tempo definido. Uma outra dificuldade presente neste sistema de remuneração com base em mérito é o pequeno diferencial monetário verificado em todos os

aumentos praticados na empresa (Milkovich, 1988), sendo que geralmente os aumentos situam-se em torno de uma percentagem definida.

O diferencial dos aumentos de colaboradores cujo desempenho é uma referência e o dos colaboradores com performance mediana não é entendido como suficiente para motivar os colaboradores a um desempenho superior. Milkovich (1992: 53-59) considera que muito pouco dinheiro se destina aos colaboradores de elevada performance, enquanto demasiados recursos financeiros se destinam a colaboradores com baixos níveis de desempenho.

A consciência, por parte das empresas, relativamente à percentagem que representa nos custos das suas estruturas, nestes últimos anos do início de milénio, levou as empresas a analisarem e repensarem as suas metodologias de remuneração aos seus colaboradores. Este facto criou um ambiente onde não é fácil encontrar compatibilidade entre remuneração eficiente com a necessidade de motivar os colaboradores e gerar aumento de performance.

No Reino Unido, existe um código legal aplicado à governança empresarial, o *Combined Code*, que abrange todas as empresas cotadas. Este código estabelece que a remuneração deve ser suficientemente eficaz para atrair, manter e motivar colaboradores de grande qualidade, necessários para a concretização com sucesso dos objectivos da empresa, mas nunca deverá ser superior ao estritamente necessário para cumprir esse objectivo. Nesta óptica, a problemática está na dificuldade em estabelecer que nível é necessário pagar a cada colaborador. Por vezes, tentando evitar-se uma perda de colaboradores de elevado potencial e talento, devido a pacotes de remuneração desajustados, as empresas acabam por cometer erros por excesso de remuneração, optando por soluções que acabam por se mostrar demasiado elevadas. Na prática, utilizam-se os pacotes de remuneração de colaboradores de empresas semelhantes no mercado e no mesmo sector de actividade como referência para comparação. Esta situação aplica-se ao nível da remuneração fixa, potencial remuneração variável e, até de certo modo, às estruturas matriciais dos sistemas de remuneração. A teoria de que para atrair e manter talentos na empresa basta oferecer uma remuneração acima da média de mercado pode

não ser suficiente, fazendo subir incessantemente essa mesma média teórica praticada pelas empresas do mercado de referência.

Segundo a Mercer Human Resources Portugal (2005), embora um bom pacote de *fringe benefits* ajude à atracção dos melhores profissionais do mercado no curto prazo, mais do que remuneração, o importante para atrair um profissional de qualidade com talento é, primeiro que tudo, uma boa imagem da empresa no mercado.

As empresas consideradas de sucesso deverão ter como factor de preocupação a procura de uma sólida estratégia de capital humano, de forma a conseguir uma ligação directa entre o valor proporcionado pelos colaboradores e os resultados da empresa (Reis, 2004).

A motivação dos colaboradores alinhada com a estratégia e com a cultura organizacional que a empresa pretende implementar, apresenta-se como uma ferramenta de gestão muito poderosa para convergir o comportamento dos colaboradores com os objectivos da empresa. As empresas procuram diversos modelos alternativos para melhorar a forma como remunerar os seus colaboradores tendo por base o desempenho individual. As ferramentas para atingir esse objectivo, de forma directa e/ou indirecta, têm sido de diferentes naturezas: bónus, participação de resultados, prémios, planos de pensões e opções de compra de acções (*stock options*), entre outras formas utilizadas.

As expectativas de crescimento que o colaborador perspectiva dentro da organização são outra variável a ter em conta. Crescimento quer em termos de nível hierárquico que irá originar naturalmente uma melhor remuneração, quer em termos de desenvolvimento pessoal, através de programas de formação que, por um lado, o levam a uma melhor performance profissional, e por outro lado, mais pessoal, que lhe melhoram o seu valor profissional numa perspectiva de mercado laboral. Este investimento nas competências dos colaboradores deverá, até certos limites, ser encarado como uma forma de remuneração indirecta porque levará, mais tarde ou mais cedo, à sua

promoção ou porque aumentará o seu valor profissional face ao mercado (Krause e Lubik, 2004).

Segundo Schuster e Zingheim (1992), as empresas deverão adoptar um sistema de remuneração com atribuição de parcela variável aos seus colaboradores (com critérios individuais ou em grupo) de modo a formarem e fortalecerem sinergias entre estes e a empresa. Articulado a remuneração ao desempenho da empresa cria-se um ambiente com elevados níveis de sinergia e entreaajuda entre todos os colaboradores e/ou elementos desse grupo, contribuindo para uma maior criação de valor para a empresa.

Segundo Jensen et al. (2004), a utilização de indicadores de desempenho individuais em situações onde a cooperação é importante levará a conflitos, falta de colaboração e reduzido desempenho. A remuneração, sendo um dos factores mais sujeitos a problemas de conflito na relação laboral, é importante para o colaborador, para a empresa e para a sociedade:

- (i) Para a empresa, porque representa uma parte significativa da sua estrutura de custos fixos, e tem um impacto significativo no nível de performance dos seus colaboradores, com reflexos na produtividade global da organização, e na capacidade de contratação e retenção de profissionais qualificados;
- (ii) Para o colaborador porque é essencial para assegurar o seu nível de vida e é uma medida do valor da sua experiência e competências, ou do seu desempenho;
- (iii) Para a sociedade pelas suas importantes implicações macroeconómicas; taxas de desemprego, inflação, poder de compra e desenvolvimento socioeconómico.

Com suporte nos resultados de diversos estudos, a relação entre a atribuição de uma remuneração variável e o desempenho das empresas é contraditória. Alguns estudos chegam à conclusão que políticas de remuneração com base

no desempenho têm uma influência positiva na performance das empresas (Asch, 1990: 89-107; Booth and Frank, 1999: 447-463; Lazear, 2000: 1346-1361) mas, contrariando estes resultados, outros estudos não encontraram qualquer relação ou chegam a resultados negativos (Mardsen, 1999: 243-261; Benson e Brown, 2000: 1-26).

Um dos factores que pode levar à não existência de relação tem a ver com o carácter dualista do sistema de remuneração dos colaboradores. Este pode ser visto como uma recompensa pelo alcance de determinados objectivos, ou seja, atribuído à *posteriori*, ou poderá ser interpretado como um prémio adiantado por desempenhos futuros, ou seja, atribuído à *priori*.

Segundo Pfeffer (1998: 109-119), alguns conceitos sobre sistemas de remuneração devem ser explicados, pois os salários e custos com pessoal assumem diferentes significados. Os custos com pessoal de uma empresa que tenha salários fixos mais elevados do que as suas concorrentes no mercado não são necessariamente maiores uma vez que o custo do trabalho é medido face à sua produtividade e neste caso se a sua produtividade for superior o custo não é maior. São os custos com pessoal, mais do que os níveis de remuneração que fazem a diferença. A redução ou congelamento de salários não é garantia de controlo e redução de custos com pessoal.

Não foram encontradas evidências ou estudos que indiquem que os custos com pessoal representam a maior percentagem da estrutura de custos fixos numa empresa.

Contudo, é comum afirmar-se que o capital humano é o activo mais importante numa empresa, mas verifica-se que quando a economia global entra em recessão, as empresas recorrem a despedimentos e, ou redução de despesas relacionadas com o pessoal como primeira medida a tomar. Mesmo em períodos de recessão económica, com a respectiva diminuição dos níveis de actividade das empresas, a manutenção da estrutura organizacional é uma das decisões mais difíceis de manter, uma vez que as empresas têm consciência que necessitam de reter algumas das suas melhores e mais talentosas

peçoas, sob pena de os verem sair para empresas concorrentes estando deste modo, a contribuir para a continuidade da estagnação e aumento das dificuldades na recuperação económica da empresa, caso não consigam reter os seus melhores talentos.

A situação económica que a Europa viveu vários anos, com baixa inflação, associada a uma dificuldade permanente, por parte de diversas empresas, empregadoras de elevado número de colaboradores, na retenção dos seus talentos chave e, simultaneamente com o não aparecimento de novos investimentos, que originassem um clima económico propicia a um aumento dos níveis de confiança dos diversos agentes económicos, e potenciadores da criação de oportunidades de novos empregos, criou uma forte pressão sobre os sistemas de remuneração.

Segundo a Mercer (2005), as actuais políticas laborais das empresas estão a desenhar-se no sentido de uma tentativa de reduzir o vínculo laboral permanente que os colaboradores cimentaram nas empresas, tentando criar vínculos laborais mais flexíveis com o consequente enfraquecimento da capacidade negocial dos colaboradores.

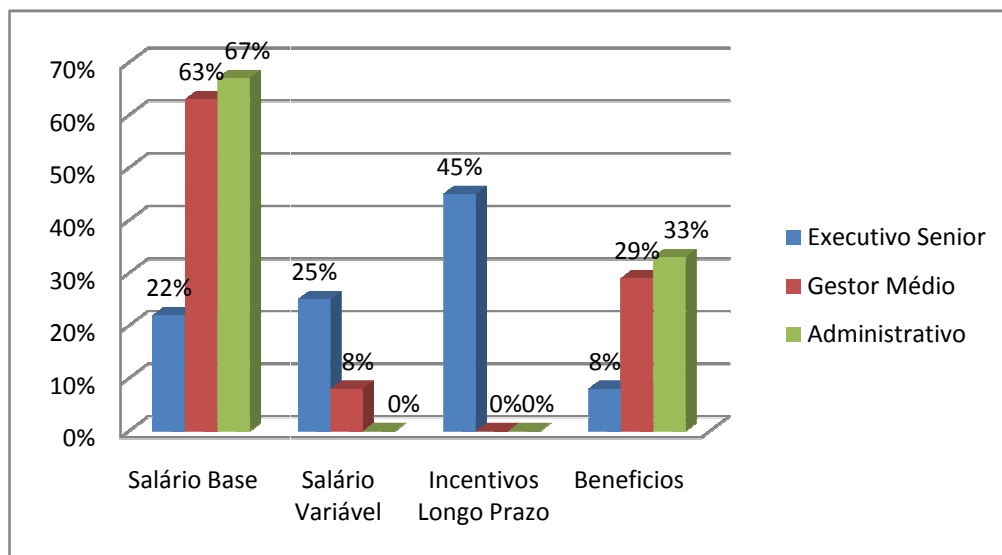
As empresas portuguesas têm tido grandes dificuldades em prosseguir políticas de incrementos salariais dos seus colaboradores, tal como o praticado em anos de maior agregação de valor, considerando as políticas macroeconómicas que recomendam uma contenção na evolução do custo dos factores de produção face aos parceiros europeus. Estas políticas têm tido o objectivo de atingir a convergência da economia portuguesa face à média dos restantes países europeus. As empresas necessitam de concentrar esforços nas suas políticas de remuneração e terem a certeza que controlam bem os níveis de remuneração fixa com vínculo legal.

Segundo a Hay Group (2003), um dos factores de diferenciação entre o mercado europeu e o americano é a concepção das políticas de remuneração. Nos EUA quando se aplicam os sistemas de remuneração, que geralmente

remetem para as diferentes formas de remuneração variável, incentivos, etc, tem-se muito em consideração o desempenho individual.

O mesmo estudo realizado pela consultora revelou que a composição da remuneração total está segmentada e analisada por grupos relevantes de colaboradores, estando os pesos das diferentes formas remuneração estruturados de acordo com a complexidade da função e competitividade verificada no mercado externo de trabalho.

Gráfico 1: Proporção típica das componentes da remuneração total



Fonte: Adaptado da Hay Group (2003)

Como já foi analisado, na Europa existe um maior sentimento de pertença de grupo entre os colaboradores das empresas (Hofstede, 1990: 285-316), existindo diferentes sistemas de remunerações que dependem conforme os desempenhos colectivos variam, em vez dos desempenhos individuais (Penning, 1993). Este facto demonstra a existência de posturas diferentes com vista a objectivos diferentes e específicos das empresas atendendo a comportamentos específicos e questões sociológicas que deverão ser consideradas, o que significa que não se pode elaborar um sistema de

remunerações igual para uma empresa nos EUA e para uma outra em Portugal, com a expectativa que este venha a originar os mesmos resultados em Portugal, apenas porque os teve noutro país diferente.

Segundo Lawler (1995), qualquer alteração de sistema de remuneração deverá estar concebido com base na estratégia de negócio, não devendo por isso e forçosamente incluir aspectos que foram bem sucedidos noutras empresas.

É importante referir que não existe um modelo único e próprio que se possa recomendar. Segundo Wiscombe (2001), é certo que remunerar com base no desempenho pode funcionar, mas não é solução única para todas as empresas e modelos de negócio.

O sistema de remuneração adoptado deverá estar alinhado com vários factores, tais como a natureza da actividade e a estratégia de gestão de recursos humanos. Considerar que os modelos utilizados nos EUA, facultando incentivos explícitos e implícitos de forma a alinhar os interesses dos colaboradores aos das empresas, é a solução para a implementação de um sistema de remuneração eficaz, pode ser contraproducente e precipitado, uma vez que apenas é uma perspectiva do problema. Na realidade, dever-se-á ter em conta a capacidade, o oportunismo e o poder que esses mesmos colaboradores têm para impor o seu sistema de remuneração em detrimento dos interesses da empresa (Bebchuck et al., 2002: 751-846; Bebchuck e Fried, 2003: 71-92).

Num estudo efectuado pela Heidrick & Struggles (2005), uma das empresas especializadas em selecção e recrutamento de executivos com mais expressão no mercado mundial, chega à conclusão que as empresas com maior sucesso neste âmbito adoptaram:

- (i) Sistemas de recompensas “*Taylor Made*” para grupos conseguindo reflectir especificidades funcionais e competências individuais.
- (ii) Uso de indicadores não financeiros, associados à agregação de valor para a empresa, em conjugação com outros indicadores financeiros mais tradicionais.
- (iii) Maior clarificação – através de discussão explícita da missão, estratégia, planos específicos e atribuição de recompensas anuais e de ajustamentos no salário base.
- (iv) Eliminação ou significativa redução da utilização de *stock options* nos planos de remuneração.

Segundo o Estudo Total Reward da Watson Wyatt (2005) em Portugal, cada vez mais os colaboradores têm uma visão abrangente da sua remuneração. As empresas que praticam a remuneração total podem actuar em várias frentes para melhor envolverem os seus colaboradores. Este facto reflecte-se nos seus níveis de empenho e, em última análise, nos resultados da empresa. Tradicionalmente os programas de remuneração têm sido geridos de forma independente, mas as empresas estão a mudar essa abordagem e começam a procurar um pacote integrado pelo que gerir e comunicar os programas de remuneração de uma forma abrangente será essencial ao sucesso.

O estudo realizado pela Watson Wyatt, alerta ainda, para o facto que os elementos - chave na definição da remuneração com maior influência positiva nos comportamentos dos colaboradores (incluindo nos níveis de motivação e empenho) são o desenvolvimento profissional e perspectiva de progressão na carreira, flexibilidade nos benefícios, formação profissional e académica e incentivos ao desempenho de curto prazo.

Remuneração por Desempenho e erros a evitar

O sistema de remuneração variável da empresa não deverá ser complexo devendo ser percebido e aceite claramente por todos. Os colaboradores são remunerados para aumentar e agregar o máximo de valor na empresa acima de um determinado nível mínimo que é determinado utilizando indicadores definidos, ou ao invés serem penalizados por não os atingirem.

Relacionar remuneração e aumentos de valor corresponde a uma ligação clara e poderosa entre a remuneração dos colaboradores e o retorno esperado pela empresa, sendo este um factor crítico para transformar o capital humano num elemento-chave na gestão da empresa (Stewart,1991: 223-249).

Um sistema de remuneração variável com base no desempenho pode ser concebido de forma a atribuir remuneração variável com base em objectivos da gestão corrente, que agreguem valor para a empresa.

Igualmente relevante é a curva de valores a pagar que deve proporcionar oportunidade de recompensa ilimitada para o sucesso e perdas reais para o mau resultado (Jensen et al., 2004).

A remuneração variável potencial, contribuindo para a melhoria do valor da empresa, não deve ser limitada uma vez que, não sendo vista como despesa, esta forma de remuneração variável deverá ser considerada como uma parcela do valor que os colaboradores agregaram para o negócio. No entanto e por uma questão de justiça, de modo a minimizar o incentivo à escolha de projectos de perfil de risco elevado para a actividade da empresa, os colaboradores também deverão ser penalizados se não atingirem os níveis previstos de criação de valor. No entanto, o perfil típico de atribuição de remuneração variável está muito longe desta situação.

De acordo com esta lógica, o colaborador apenas tem direito ao recebimento da componente variável a partir do momento em que um nível de desempenho mínimo seja atingido; a partir desse ponto a parte variável cresce de acordo com o desempenho, até que um máximo delimitado seja alcançado.

Esses níveis relativos aos patamares inferiores e superiores são, geralmente expressos em percentagem do objectivo definido como *standard* e sobre o qual se estabelece o montante do incentivo a atribuir, com base em Murphy (2000: 245-278) os valores percentuais mais utilizados são respectivamente 80% e 120%.

Este tipo de modelo reflecte dois aspectos importantes no que diz respeito à remuneração dos colaboradores:

- (i) Os colaboradores têm como garantido um determinado nível de remuneração, o salário base fixo. Mesmo que a existência do salário base seja definida por razões operacionais (o salário base é utilizado para posicionar o nível de remuneração variável como também para definir o total da remuneração), garante um certo nível de segurança ao colaborador (Zhou e Swan, 2003: 93-105);
- (ii) A remuneração variável anual é, em todas as situações, positiva e é atribuída com base no atingimento de níveis mínimos de desempenho previamente definidos pela estratégia e objectivos de negócio da empresa.

A grande maioria dos indicadores de desempenho é baseada em resultados de períodos anteriores, ao passo que o modelo de remuneração variável dos colaboradores deveria estar relacionado com a actual e potencial criação de valor da empresa no futuro.

No mundo empresarial, os resultados financeiros podem ser manipulados ou falseados (Healy, 1985: 85-107; Bebchuck e Fried, 2004), como consequência do forte incentivo a elevados desempenhos, muitas vezes, a qualquer custo. Outra evidência que ressalta deste modelo é a forte probabilidade de o foco dos gestores se basear em decisões de curto prazo (Murphy, 1999), dado que a maioria dos indicadores de desempenho financeiro se baseia na rendibilidade obtida. O estudo apresentado por Gaver et al. (1995: 3-28) conclui que grande parte dos colaboradores manipula resultados no sentido descendente, quando

estão quase a ultrapassar o limite superior da zona de remuneração variável e, têm uma atitude contrária, melhorando os resultados se necessário para atingir o limite inferior de modo a terem direito ao recebimento de remuneração variável, desde que exista uma forte possibilidade de alcançar o limite inferior dessa zona. Desta forma não há riscos assumidos nem recompensas excepcionais.

Alguns dos problemas que se devem evitar de modo a que um sistema de remuneração variável funcione no sentido positivo são (Kerr, 1995; Esperança, 2000: 48-54; Baker et al., 1998: 593-616; Jensen e Murphy, 1990: 225-263; Jensen e Meckling, 2000; Murphy, 2002; Welsh e Byrne, 2001; Milkovich e Milkovich, 1992: 53-59):

- (i) O erro mais comum é basear a remuneração variável em indicadores de desempenho desapropriados. A remuneração variável deverá ser determinada pelo volume de vendas, resultado líquido, fluxos de caixa, quota de mercado, margem sobre vendas entre outros potenciais indicadores. A escolha de indicadores não ajustados ao perfil das empresas (carteira de produtos, fase de ciclo de vida, liquidez, estrutura financeira, etc) poderá criar estratégias com um conjunto de alternativas consideravelmente alargadas, sem que a empresa seleccione a mais adequada.
- (ii) O segundo problema passa pela concepção de um sistema de remuneração numa forma “laboratorial” e de seguida a sua implementação sem que os responsáveis se apercebam do desfasamento entre a percepção que cada colaborador tem do potencial de receber remuneração variável face ao seu desempenho com o completo desconhecimento da consistência dos objectivos de cada área específica na globalidade dos objectivos consolidados da organização. Os colaboradores com responsabilidades de gestão encontram muitas vezes dificuldade em entender os sistemas de remuneração, dado que recebem informações acerca do desempenho vindas de todas as áreas o que dificulta a distinção entre sobre quais

as decisões e estratégias que contribuirão para as suas recompensas individuais. A remuneração de colaboradores de nível intermédio com base no seu desempenho só é adequada quando os benefícios da cooperação inter-divisões (dentro da mesma empresa) são diminutos. Se a interação entre divisões for forte, a maior criação de valor consegue-se com salários fixos e prémios colectivos, com base no desempenho global da empresa. O desempenho na maioria das funções não pode ser medido de uma forma objectiva porque a actividade conjunta e impossibilidade de observação mostram que o contributo individual para o objectivo comum não é prontamente quantificável e identificável. O resultado do trabalho de uma área da empresa pode ser melhor do que a soma da contribuição individual dos seus elementos.

- (iii) Um terceiro problema é geralmente, que as remunerações variáveis se baseiam demasiado na performance de curto prazo. A remuneração variável está tão dependente dos resultados obtidos do curto prazo, que os colaboradores não prestam enfoque suficiente aos resultados de longo prazo e, assim, não apostam em objectivos e projectos que aumentariam a capacidade de sucesso num horizonte temporal mais longo. Esta perspectiva de curto prazo associada à remuneração variável leva os colaboradores algumas vezes a manipular os critérios contabilísticos e de informação financeira, produzindo resultados que não são sustentáveis ao longo do tempo.
- (iv) Um quarto problema é o facto de alguns colaboradores deterem fracos conhecimentos de finanças e gestão empresarial o que dificulta a adaptação das suas actividades e decisões estratégicas quotidianas aos resultados que poderão proporcionar diferentes tipos de remuneração variável com base no desempenho individual. As empresas nem sempre comunicam correctamente a forma de funcionamento dos seus sistemas de remuneração, e colaboradores, sem a necessária formação e conhecimento em finanças, poderão ter

dificuldades em decidir de forma adequada a sua estratégia pessoal de cumprimento de objectivos.

- (v) Um quinto problema coloca-se com a utilização do *budget* anual como referência de atribuição de remuneração variável. Associar remuneração variável ao orçamento pode levar os colaboradores a estabelecer metas pouco ambiciosas e fáceis de alcançar. A decisão de relacionar a atribuição de remuneração variável com o cumprimento do orçamento poderá transformar todo o processo de elaboração orçamental num excessivo processo de minimização de custos.
- (vi) O sexto problema é a concentração da atribuição das recompensas nas posições de topo, em vez de envolver todos os colaboradores e oferecer recompensas mais baixas, fazendo com que os colaboradores não se entreguem de forma tão empenhada na sua actividade profissional. Se a remuneração variável for devidamente estruturada como ponto de partida para um correcto programa de formação, melhorando o desenvolvimento e competências dos colaboradores, alavancando um crescimento percentual de criação de valor, com base na criatividade, inovação e do dinamismo dos colaboradores, a decisão pela atribuição de remuneração a todos os colaboradores, sem excepção, poderá ser muito relevante.

Ouchi (1980: 129-141), por exemplo, sugeriu que os níveis de gestão de topo de uma empresa devem desenvolver planeamento, dando mais enfoque na manutenção da consistência e à inter-relação entre os objectivos de grupo com a concretização da estratégia empresa. Neste tipo de modelo, o controlo assenta na gestão pela cultura organizacional.

Remuneração por Desempenho e erros a evitar

As empresas utilizam a política de remuneração como uma directriz estratégica para atrair, reter e motivar os seus colaboradores (Millán et al.,1998). O sistema de remuneração é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que representam a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade (Câmara, 2000).

Um dos principais elementos que o sistema de remunerações deve possuir diz respeito à equidade, quer de um ponto de vista interno como numa perspectiva de competitividade externa, na ligação intrínseca com a estratégia de negócio da empresa. Para que seja bem sucedido, deve ser objectivamente aceite pelos colaboradores e terá de ser percebido como justo e objectivo, funcionando de forma equitativa, correspondendo à valorização da contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e rigorosos e, tanto quanto possível, afastem a subjectividade.

Segundo a informação da Hay Group Database (2004) alusiva à análise das variáveis mais importantes relativas à definição de um sistema de remuneração, os resultados indicam que o salário fixo está mais relacionado com a complexidade da função do que com a dimensão da empresa, tendo por base o volume de vendas, embora se deva utilizar ambas as variáveis para a definição da estrutura dos níveis de remuneração.

Quadro 2: Correlação entre Complexidade, Volume de Negócios com o tipo de função

Tipo de Função	% Correlação		
	Complexidade	Volume de Negócios	Ambos
Gestão de Topo	59,00	52,10	65,37
Área Finanças	62,80	43,90	64,60
Controlo	60,13	53,73	67,33
Tesouraria	59,80	30,17	63,63
Recursos Humanos	67,67	45,90	68,80

Fonte: Adaptado Hay Group (2004)

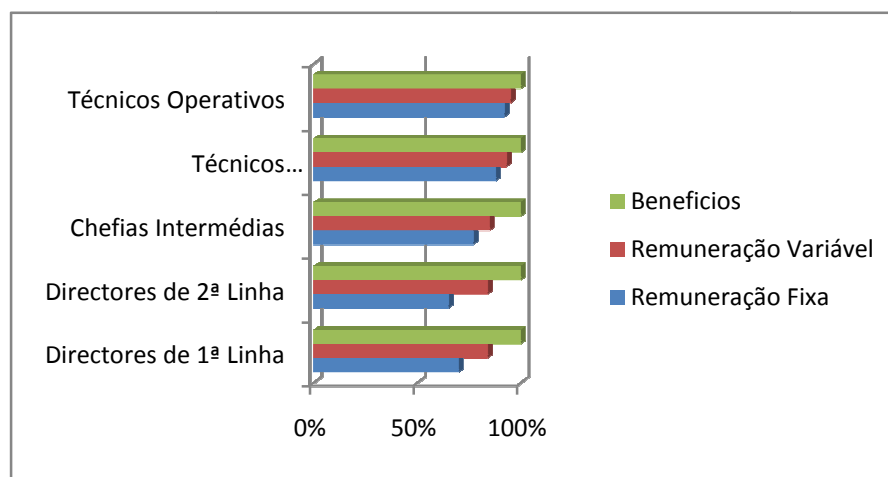
Segundo a Heidrick & Struggles (2005), empresa líder no mercado de serviços de *executive search* e consultoria estratégica, o nível de agressividade da componente de remuneração variável nas posições em Portugal está de acordo com a prática nos mercados europeus, como forma de compensar e de incentivar a capacidade de agregar valor e distribuí-lo na empresa. A tendência será aumentar a ponderação da remuneração variável face à componente fixa, que chega, no limite a atingir 50% da remuneração total, indexando a remuneração à capacidade de gerar valor e à performance.

Ainda relativamente ao aumento da ponderação da remuneração variável face à remuneração fixa, indexando-a à criação de valor para a organização e ao desempenho, a Mercer Human Resource Consulting (2005) define-a como uma forma de discriminação positiva que só é sustentável se for suportada por um sistema de gestão e avaliação de performance. Acrescenta ainda que do ponto de vista da empresa é importante pensar que a componente variável consiste na partilha do sucesso da organização, não aumentando os custos fixos anuais dado que, no ano seguinte, o direito à mesma por parte dos colaboradores tem de ser readquirido.

Esta opção assenta em parte no permanente ajustamento dos custos fixos que as empresas vêem-se obrigadas a realizar de forma a manter os seus níveis de produtividade e competitividade, acompanhando as tendências que se verificam no mercado.

No estudo salarial da Hay Group (2005) para Portugal, com uma amostra de 177 empresas, demonstra-se que os níveis funcionais das empresas têm sistemas de remuneração com uma elevada ponderação de remuneração variável e benefícios, para que a remuneração fixa cresça com o aumento do desempenho das suas equipas.

Gráfico 2: Componentes da remuneração total por nível funcional em Portugal



Fonte: Adaptado Estudo Salarial Hay Group (2005)

Tradicionalmente as empresas têm-se centrado nos salários e benefícios quando definem os níveis e formas de remuneração, mas há empresas que começam a incluir a formação e a progressão na carreira para que o colaborador dê resposta a necessidades futuras de negócio.

De forma a conceber um sistema que tenha impacto positivo sobre a satisfação e motivação dos colaboradores, as empresas devem conhecer não só o nível de satisfação do colaborador, relativo às diversas componentes da

remuneração mas também, a importância relativa que atribuem a cada uma dessas componentes.

Segundo o estudo apresentado pela Mercer (2005), as empresas que consigam implementar, por colaborador, uma ferramenta de análise que lhes permita identificar quais as formas de remuneração a que os colaboradores atribuem maior importância conseguirão direccionar as suas políticas de remuneração de uma forma mais objectiva e orientada às expectativas dos colaboradores, sem com isso ultrapassar os limites delineados pela organização.

A remuneração variável com base no desempenho pode ser a solução a implementar para algumas empresas mas não é seguramente a resposta para todas. Em época de crise económica, incerteza e instabilidade, um modelo de remuneração baseado no desempenho é particularmente tentador e popular.

Para além do factor motivação, o sistema de remuneração tem como objectivo fundamental balizar os processos de recrutamento e retenção. Segundo Tropman (2001: 26), um sistema de remuneração deverá servir diferentes metas de acordo com o desempenho:

- (i) Encorajar e reter os melhores colaboradores (20% de topo), que deverão ser mantidos, e a sua remuneração deverá situar-se 20% ou mais, acima da média praticada pelo mercado de referência;
- (ii) Promover a rotação de profissionais através de contratações e rescisões de contratos contribuindo para o rejuvenescimento dos colaboradores com níveis de desempenho medianos que deverão ter uma remuneração semelhante à praticada no mercado do sector, ou ligeiramente superiores (até 10%) sendo expectável que permaneçam na empresa;
- (iii) Encorajar a saída dos restantes colaboradores com desempenho abaixo do esperado através de um nível de remuneração cerca de 20% abaixo do mercado.

No entanto e em termos práticos, isto poderá significar precisamente o contrário daquilo que a empresa espera, ou seja, em vez de promover a manutenção dos melhores, poderá contribuir para a retenção dos colaboradores com pior desempenho, enquanto os melhores poderão não ser compensados devidamente pelo resultado do seu empenho.

Segundo diversas empresas especializadas em gestão de recursos humanos (Hay Group 2004; Mercer 2005) tem emergido um aumento da representatividade da remuneração variável na estrutura salarial das empresas, evidenciando uma crescente importância estratégica desta componente na gestão da política retributiva, aparecendo esta forma de remuneração cada vez mais associada a sistemas de gestão por objectivos do negócio (Reis, 2004).

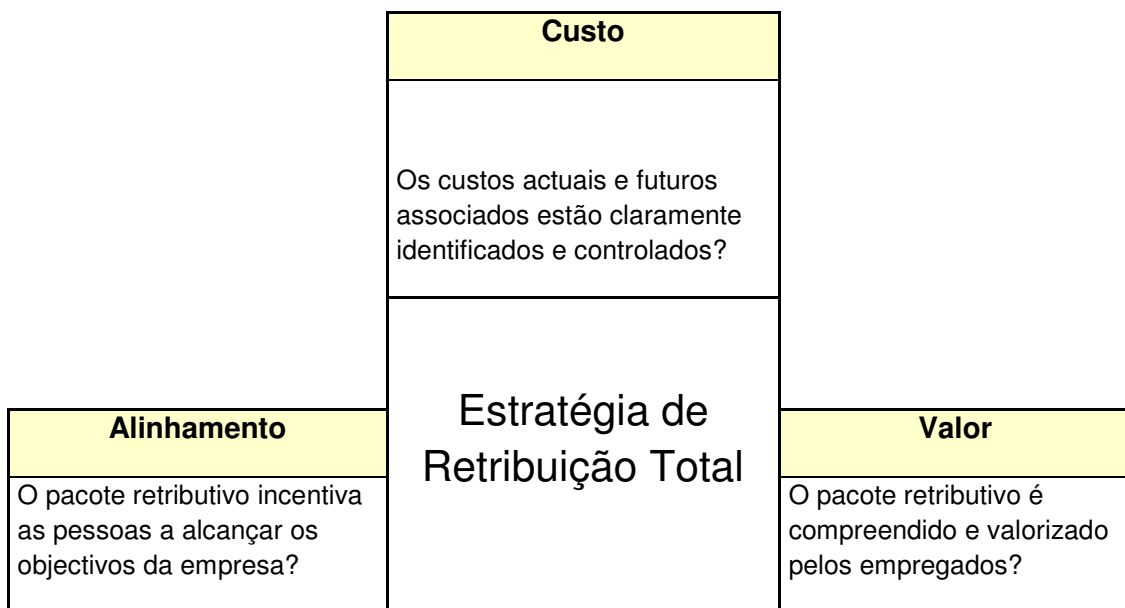
No entanto surge a dúvida se não se está a verificar uma transferência em termos reais de salário fixo para salário variável, criando um maior patamar de exigência para os colaboradores face aos objectivos da empresa, quando no passado se remunerava, independentemente da existência de métricas/indicadores de agregação de valor.

Assim, tendo por base a actual situação de estagnação e de fraco crescimento económico, que se tem vindo a registar na economia portuguesa comparativamente com outros países europeus, muitos colaboradores com remuneração variável estão a auferir uma remuneração total inferior à de períodos anteriores, não por se terem empenhado menos, mas porque a sua performance está naturalmente influenciada pela diminuição dos níveis de actividade. Surge também a dúvida acerca se o intuito das empresas não será encontrar formas de reduzir o salário base, e não apenas a vontade de motivar e reter os melhores colaboradores.

A estratégia de remuneração total adoptada pela empresa deverá estar estruturada com base em pilares fundamentais, sem as quais o modelo escolhido não terá os resultados esperados. Os três vectores fundamentais da retribuição total deverão ser geridos num ponto de equilíbrio mais ajustado à

fase de ciclo de vida da empresa bem como à estratégia seguida quanto à sua posição relativa, quer no sector de actividade em que actua, quer ainda no ambiente externo em que se inserem.

Fig. 1: Os três vectores fundamentais da Retribuição Total



Fonte: Adaptado Hay Group (2004)

1.6 Gestão de Desempenho e Competências

Não existe uma resposta conclusiva acerca se a remuneração com base na performance ajuda a aumentar os níveis de empenho dos colaboradores. Diversas abordagens existentes na literatura económica analisam resultados comparando, por exemplo, o desempenho de empresas isoladas com o sector na sua globalidade, com a presença de diferentes práticas de gestão do capital humano. Groves et al. (1994: 183-209) analisaram o impacto sobre a produtividade provocado pela autonomia de gestão de empresas; Jones e Kato (1995: 391-414) verificaram o nível de produtividade dos colaboradores nas empresas japonesas; Cable e Wilson (1989, 1990: 366-375) examinaram o efeito da existência da partilha de lucros no Reino Unido e Alemanha.

Diversos especialistas em sistemas de remuneração têm uma visão pessimista da remuneração variável com base na performance (Kossen, 1983; Kohn, 1998; Pfeffer, 1998), explicando que este tipo de prática é ineficiente e que têm surgido outros modelos e formas de remuneração com resultados mais positivos, tais como remuneração baseada nas qualidades, remuneração com base no conhecimento, alargamento das bandas salariais, ou novos tipos de programas de incentivos.

Kohn (1998) defende que ligar remuneração ao desempenho é nefasto para a empresa, explicando que a remuneração variável não incentiva as pessoas a alcançar os objectivos da empresa, como motivo para merecerem essa recompensa mas, essencialmente, a procurarem o prémio por si próprio e por vezes a todo o custo.

Herzeberg (1959) diferencia o conceito de salário do de dinheiro. Salário é explicado como um factor higiénico e, caso a expectativa salarial não seja concretizada, pode originar insatisfação ao colaborador, não exercendo, neste caso, efeito sobre o aumento do empenho. O dinheiro por outro lado é considerado um factor de motivação (uma medida de desempenho) mas segundo Kossen (1983) apresenta um efeito limitado e redutor ao nível de satisfação. Assim dependendo do desenho e aplicação do sistema de

remuneração variável, mantém-se a controvérsia em saber se a remuneração variável é um factor higiénico ou um factor de motivação.

Ainda segundo Kohn, (1998: 151-168), recompensas financeiras podem apenas conduzir a resultados de curto prazo e associados com objectivos de baixa importância. Os argumentos do autor são os seguintes:

- (i) O pagamento não motiva – refere efeitos positivos em ligar remuneração ao desempenho, mas conclui que esses efeitos são quase sempre de natureza quantificável: produzir mais ou mais rápido;
- (ii) O sistema pune – Kohn afirma: “Não há distinção entre não receber uma recompensa e ser punido. Quanto mais desejável é uma recompensa mais desmoralizante é não recebê-la”. Desta forma, segundo o autor, quando a remuneração variável está associada a um determinado tipo de comportamento, através da manipulação dos colaboradores pelos seus superiores hierárquicos, este sentimento de se sentir controlado, tem tendência a assumir um carácter de punição com o passar do tempo;
- (iii) É desencorajada a assunção de riscos – quando se remunera para que uma tarefa seja realizada, as pessoas procuram repeti-la da forma mais segura possível para continuar a garantir o direito a remuneração variável, sendo a inovação a primeira grande vítima deste facto.
- (iv) O interesse e o empenho diminuem – quanto mais o colaborador se sente controlado, mais rapidamente perderá o interesse no que faz. Tendo por base situações de favoritismo ou injustiça relativa levada a cabo por superiores hierárquicos, também Marsden e Richardson (1994: 243-261) apresentam impactos negativos no empenho quando, o sistema com base na performance é utilizado.

No entanto, as empresas não deverão utilizar apenas a política de remuneração, não prestando a devida atenção às boas práticas de gestão,

para melhorar a atitude e postura dos colaboradores, sendo necessárias acções efectivas de seguimento e reconhecimento do desempenho. No caso em que as necessidades dos colaboradores, em outras áreas, não sejam alcançadas o sistema de remuneração não resolverá a situação numa perspectiva sustentada de médio e longo prazos, sendo necessárias boas práticas de gestão, quer nas áreas operacionais bem como na área de relações humanas (Lewellen et al. 1987: 287-310).

CAPITULO II – COMPONENTES DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÕES: AS RECOMPENSAS ÍNTRINSECAS E EXTRÍNSECAS

Segundo Lawler (1989) e Câmara (2000) um sistema de recompensas deve estar perfeitamente ajustado aos factores que os empregados considerem a *drive* da sua motivação no trabalho, como a realização pessoal, o reconhecimento por parte dos pares e das hierarquias superiores, a progressão na carreira e a remuneração.

Nesse sentido, segundo Lawler (1989), verifica-se uma dicotomia entre recompensas intrínsecas e extrínsecas, que vai ao encontro das dimensões compensação e não compensação sugeridas por Henderson (2003).

Os sistemas de recompensas devem contemplar e valorizar adequadamente de forma ponderada as recompensas intrínsecas – e não só as extrínsecas – porque é delas que resulta a motivação pessoal, a produtividade acrescida e a continuidade de convergência de interesses que caracteriza a nova relação de trabalho, nos tempos que vivemos (Câmara, 2000).

2.1. Recompensas Intrínsecas

Segundo Lawler (1989) e Câmara (2000), podemos considerar como recompensas intrínsecas: os mecanismos de reconhecimento; o envolvimento; o clima organizacional e estilo de gestão; o desenho funcional; a oportunidade de desenvolvimento profissional e a autonomia e responsabilidade.

O reconhecimento consiste em distinguir e premiar actuações e comportamentos que, de uma forma excepcional, contribuem para alcançar os objectivos da empresa, como por exemplo, o reconhecimento pelo que foi realizado, o trabalho em si, o nível de responsabilidade e o crescimento profissional ou evolução na carreira.

Quando mal gerido, este tipo de reconhecimento podem provocar insatisfação profissional, sentido de frustração e de injustiça e levar a romper a relação laboral (Câmara, 2000: 108).

A concretização e formalização do reconhecimento depende sempre da cultura da empresa e dos objectivos do próprio negócio, os quais podem ir de um simples *feedback* positivo das tarefas a programas mais estruturados e complexos.

O desenho funcional pode ser considerado como uma componente do sistema de recompensas, assumindo-se como uma exigência da actual conjuntura organizacional, ultrapassando a definição rígida e padronizada de funções que se caracterizam pela monotonia e repetição, elementos desencorajadores de iniciativa e criatividade individuais.

Esta alteração ao nível da estrutura e funções das organizações implica uma maior autonomia e responsabilidade por parte dos trabalhadores, bem como uma maior preocupação relativa ao desenvolvimento e progressão profissional dos seus trabalhadores face a existência, também, de perfis de competência mais exigentes.

Por último, destaque para a importância do envolvimento dos trabalhadores na definição dos objectivos estratégicos da empresa, que actua como factor altamente motivador e de desenvolvimento profissional e pessoal.

Sendo todas estas recompensas estimuladas por um clima organizacional e um estilo de gestão próprios, a organização deve “ funcionar como um quadro de referência, com uma estratégia clara e partilhada em que as pessoas sejam encorajadas a desenvolver iniciativas próprias e a correr riscos” (Câmara, 2000: 140).

2.2. Recompensas Extrínsecas

Lawler (1989) considera como recompensas extrínsecas o salário, os benefícios, os incentivos e o símbolo de estatuto.

O salário é o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho (Câmara, 2000: 155).

Como componentes das recompensas extrínsecas, podem-se considerar uma componente fixa que corresponde ao salário base e os subsídios de carácter regular e periódico genéricos (de alimentação, por ex), e específicos (turnos, prevenção, risco.) e uma componente variável, a qual corresponde ao quantitativo que o trabalhador receberá, se conseguir atingir um conjunto de objectivos previamente fixados e quantificados (gestão por objectivos) - os incentivos.

Os benefícios podem ser considerados como a componente da retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazos e procuram dar resposta a necessidades de carácter social dos empregados de uma empresa. Podem ser de carácter social, como por exemplo, o subsídio de alimentação; o complemento do subsídio de doença; o seguro de saúde; o seguro de vida; o plano de pensões; os planos de benefícios flexíveis cobrindo a totalidade da população e, específico, direccionado para alguns segmentos da população - função / nível hierárquico (*fringe benefits*): planos de frota automóvel; *plafond* para despesas de representação; viagens e seguros de vida capitalizáveis.

O símbolo de estatuto está relacionado com a importância que as empresas conferem aos seus quadros seniores, possibilitando aumentar a auto-estima e consolidar o sentimento de auto-realização desses gestores. Os automóveis topo de gama, os lugares de estacionamento reservado, as condições no gabinete de trabalho e os cartões de crédito com condições especiais são

exemplos de benefícios que conferem estatuto aos colaboradores das empresas.

Os incentivos são componentes variáveis de remuneração que pretendem recompensar elevados desempenhos ao nível do negócio, ou seja, o alcançar ou superar um conjunto de objectivos previamente fixados relativamente a performance do negócio, por acordo entre a empresa e o empregado, estimulando comportamentos alinhados com os objectivos da empresa e reter e motivar pessoas – chave.

Para serem eficazes têm que assentar num contrato psicológico de desempenho, estabelecido entre a empresa e o trabalhador, podendo tornar-se ineficazes e atingir os resultados contrários (Câmara, 2000).

2.3. Equidade Interna e Competitividade Externa

A teoria da equidade dá realce à percepção que o colaborador de uma empresa tem sobre o equilíbrio entre o que este oferece à empresa através do seu desempenho baseado em competências e comportamentos e o que este recebe através do sistema de remuneração (Adams, 1963).

A percepção de equidade pelo colaborador depende dos seus padrões de referência, podendo estes incidir sobre diferentes níveis de comparação: ele próprio, os pares da mesma empresa com o mesmo grupo funcional e nível de responsabilidade ou não; ou colaboradores de outras empresas do mercado que exercem funções semelhantes.

Neste contexto, é necessário salientar a existência de dois tipos de equidade (Romanoff, 1986: 17-25; Milkovich e Newman, 2005; Armstrong, 1990):

- (i) Equidade interna, que está relacionada com a comparação do colaborador com outros que desempenham funções semelhantes na mesma empresa (comparação dentro do mesmo grupo de responsabilidade), ou com colaboradores que desempenham funções diferentes (comparação com grupos de maior e menor responsabilidade), considerando-se que existe uma política de equidade interna quando a empresa atribui uma compensação compatível e ajustada com o valor relativo interno que é atribuído a cada função. Para avaliar e determinar o nível de equidade interna, as empresas determinam o valor relativo interno das funções de acordo com variados critérios, podendo este processo ser muito delicado pois envolve não só a avaliação de critérios objectivos como também envolve a avaliação subjectiva dentro da organização. Existem alguns métodos de avaliação de funções definidos como é o caso da metodologia Mercer ou da HayGroup que assentam no Sistema Internacional de Avaliação de Funções (IPE), o qual foi desenhado para avaliar o mais objectivamente possível o *ranking* relativo das funções dentro de uma organização, permitindo a identificação dos diferentes grupos de responsabilidade existente nas empresas e a comparação das funções dentro e fora de cada uma das empresas de um sector de actividade. Esta metodologia tem por base 5 factores que podem ser depois decompostos em diferentes critérios. Esses factores são nomeadamente Impacto, Comunicação, Inovação, Conhecimento e Risco, os quais têm ponderações diferentes. O factor impacto é o mais relevante nesta análise e pondera a dimensão da empresa, o impacto que a função tem nesta e o seu nível de contribuição para a obtenção dos resultados da empresa. O factor comunicação considera as formas de comunicação inerentes ao desempenho da função, tanto dentro como fora da empresa. O factor Inovação pondera o grau de responsabilidade detido pela função, quanto à identificação,

desenvolvimento e implementação de melhorias em procedimentos, serviços ou produtos. O factor Conhecimento (2º factor com maior peso relativo) analisa os conhecimentos requeridos para a função de forma a atingir os objectivos definidos em que âmbito (nacional ou internacional). Por último, o factor risco, que tem o menor peso relativo, considera o grau de exposição da função a riscos físicos e/ou psicológicos no desempenho da função.

- (ii) Equidade externa, refere-se à comparação de um colaborador com outros colaboradores de empresas diferentes que têm conteúdos funcionais e responsabilidades semelhantes. Considera-se que existe equidade externa ou a empresa é competitiva quando atribui uma remuneração proporcional à comparação vigente no mercado de trabalho externo (Armstrong, 1990: 114-119). Avaliar a equidade externa exige a mensuração dos mercados de trabalho, no entanto importa ter em atenção que não existem mercados únicos. Os mercados diferem substancialmente da oferta e da procura, resultando numa variação significativa das remunerações nos diferentes mercados de trabalho dos diferentes sectores da economia. Ao comparar as suas estruturas de remuneração com as do mercado (equidade externa), segundo Romanoff (1986) as empresas focam-se sobre os seguintes factores fundamentais: (i) localização geográfica; (ii) sector de actividade; (iii) localização da casa mãe; (iv) volume de negócios; (v) número de colaboradores; (vi) concorrência de produto (vii); prestígio da empresa (viii); habilitações literárias, nível de experiência do capital humano disponível e requisitos exigidos pelo trabalho. Algumas combinações desses factores determinam o mercado de trabalho para uma função específica. As empresas devem definir cuidadosamente o mercado adequado para efectuar a análise de equidade externa, de forma a assegurar a precisa comparação salarial. Esta precisa comparação salarial com base na análise dos factores descritos, assegura que a

empresa consegue determinar com rigor qual o nível salarial de uma função no mercado e como tal gerir as componentes de motivação, retenção e atracção dos profissionais que desempenham essa função.

Com a realização da avaliação interna das funções, será possível analisar e definir de forma fidedigna a equidade interna e a equidade externa face a uma empresa ou a um grupo delas. Dessa análise resulta o grau de equidade interna que vai caracterizar os diferentes mercados identificados pelos factores acima referidos, podendo uns ser mais equitativos internamente e outros mais equitativos externamente, ou seja, poderá haver maior ou menor foco na igualização interna ou competitividade de mercado.

Também a definição do conjunto de empresas que servirá de base comparativa, deverá ser analisado e definido com o maior cuidado, pois um mercado demasiado limitado e restritivo pode induzir em erro e proporcionar remunerações mais altas, ou por outro lado, definir o mercado de comparação de uma forma demasiado generalista pode levar à definição de sistemas de remunerações muito baixas. Uma das variáveis-chave mais utilizada é o sector de actividade, por ser determinada pelo negócio em que se enquadra. Nesse sentido, mediante o sector de actividade em que a empresa se insere, haverá diferentes níveis de equidade interna e a equidade externa.

Outro dos factores que tem sido alvo de análise como determinante dos níveis de competitividade e equidade interna tem sido a nacionalidade da casa mãe devido ao facto de as organizações tentarem adaptar e implementar os mesmos modelos de remuneração dos países de origem.

Sendo a equidade um fenómeno perceptivo das comparações entre os ganhos e os investimentos, podem surgir situações de equidade ou de iniquidade. Desta forma, uma situação de equidade é aquela em que se verifica a presença de uma relação entre *inputs* e *outputs* do colaborador, que é análoga com a mesma relação do colaborador com a qual é feita a comparação (interna ou externa). Porém, quando os indivíduos têm a noção de que a razão entre os seus *inputs* e *outputs* é diferente dos *inputs* e *outputs* do colaborador de

comparação, persiste uma situação de iniquidade (Adams, 1976). A situação de iniquidade pode-se verificar num contexto de iniquidade por excesso ou em iniquidade por sub-pagamento.

No que diz respeito à equidade existem duas ópticas de análise a ter em conta, a da empresa e a do colaborador, que mostram diferenças no que se refere ao grau de relevância que cada um atribui à equidade interna e externa.

Quando se analisa a perspectiva da empresa face à equidade, verifica-se que na tomada de decisão na definição dos objectivos da remuneração, as empresas, já se encontram a influenciar de forma decisiva a equidade. Isto deve-se ao facto de as empresas decidirem como sustenta Romanoff (1986):

- (i) a remuneração que os colaboradores irão auferir em comparação com colaboradores que desempenham funções diferentes dentro da mesma empresa;
 - (ii) a remuneração a atribuir a um colaborador em comparação com colaboradores de outras empresas e;
 - (iii) as diferenças de remuneração que passarão a existir que derivam da performance individual (remuneração variável) dos colaboradores.
- Estas perspectivas de análise das empresas são fundamentais para a estratégia de equidade.

Na maioria dos casos, as empresas, consideravam com maior peso as comparações externas para definir a sua estrutura de remuneração. Apesar de conscientes de que as desigualdades internas e externas em termos de equidade trariam ambas sérias consequências para a concretização dos objectivos das empresas, defendiam que as mais graves e as únicas a merecer prioridade seriam as iniquidades externas (Lawler, 1981).

Isto significa que as empresas tradicionalmente enfatizavam a equidade externa das estruturas de remuneração. Um estudo da “Bureau of National Affairs” in Heneman e Schwab (1975), mostrou que mais de 80% das pequenas e grandes empresas indicaram a competitividade externa, como o seu foco principal ao nível da remuneração. Este enfoque sobre a equidade externa

permitia às empresas desenvolverem estruturas de remuneração bastante competitivas, uma vez que a percepção de equidade externa influencia muito a capacidade de uma empresa em atrair e reter colaboradores (Wallace e Fay, 1983).

Não obstante, as empresas começaram a identificar algumas limitações associadas à prioridade na equidade externa, como sejam a base primária para a fixação de objectivos de remuneração. Deste modo, começaram a considerar os factores internos como tão ou mais importantes do que factores externos na definição de níveis salariais para as funções internas. Estas empresas reconhecem que uma preocupação excessiva com a equidade externa pode pôr em causa importantes considerações de equidade interna, isto porque a consciência interna é mais importante que a equidade externa rigorosa (Rock, 1984).

As percepções da equidade e da iniquidade na óptica dos colaboradores são igualmente relevantes e devem ser cuidadosamente consideradas quando a empresa estabelece os objectivos da sua política retributiva. Se os colaboradores percebem equidade interna e externa na remuneração podem sentir-se mais motivados para melhor desempenharem o seu trabalho num maior alinhamento com os objectivos da empresa.

No entanto, a percepção de equidade é difícil de garantir, especialmente em empresas de grande dimensão onde o número de colaboradores é elevado, pois existe um maior leque de oportunidades para se realizarem comparações. Isto leva a querer que as empresas com menor número de colaboradores têm maior facilidade em atingir um bom nível de equidade interna.

Um estudo realizado por Nash (1975) questiona os colaboradores sobre quais dos seguintes cenários iriam colocá-los mais insatisfeitos:

- (i) Se auferissem menos do que colaboradores de outras empresas que desempenham funções semelhantes.
- (ii) Se auferissem menos do que colaboradores da mesma empresa com funções iguais.
- (iii) Se auferissem menos do que colaboradores da mesma empresa com funções diferentes.

Os resultados deste estudo indicaram que 78% dos colaboradores ficariam mais insatisfeitos por auferirem menos que os colaboradores da mesma empresa com funções iguais. Os colaboradores mais facilmente sentem que estão a ser bem remunerados pela empresa quando se comparam com outros colaboradores da mesma empresa e veem equidade interna, do que por comparações com outros colaboradores de outras empresas do mercado (Patten, 1977).

Os colaboradores têm uma perspectiva da equidade diferente das empresas. Deste modo é difícil especificar uma definição conceptual de equidade que seja aplicável a todas as situações. Por um lado, as empresas têm tendência para comparar a sua estrutura de remuneração para uns colaboradores com a de outros colaboradores dentro da mesma empresa. Por esta razão, as percepções de equidade interna dos seus colaboradores podem influenciar os objectivos de remuneração de uma empresa, tanto quanto ou mais do que a competitividade no mercado.

As empresas têm modos diferentes de atingirem a equidade interna e externa para a formulação dos objectivos da remuneração. Para este fim, deverão considerar uma abordagem com as duas vertentes para definir os vectores salariais, em que, a utilização de uma metodologia de avaliação do conteúdo funcional dos colaboradores determina o valor relativo interno das funções da empresa, por estabelecer bases sólidas para apoiar a equidade interna. Os dados externos e de mercado deverão ser utilizados para estabelecer orientações estratégicas no que concerne à política de retribuição da empresa.

2.4. Sistemas de Remuneração

Um sistema de remuneração é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia de negócio da organização, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e destina-se a reforçar a sua motivação e produtividade.

Um sistema de remuneração tem como pontos-chave (Lawler, 2005):

- (i) a atracção e retenção de colaboradores de elevado talento e que agregam valor aos processos e forma de actuação no mercado, em que o patamar de remuneração oferecido influencia o tipo de colaboradores que uma empresa atrai e retém no futuro;
- (ii) a motivação e produtividade, em que as remunerações auferidas são importantes e valorizadas pelos colaboradores reflectindo-se na motivação e desempenho das funções;
- (iii) a socialização, em que o sistema de remuneração deverá estar alinhado com o perfil de sucesso criado pela empresa, premiando e incentivando desempenhos e comportamentos que estejam em consonância com ele e em contrapartida, desencorajando e penalizando os desvios a esses padrões de actuação;
- (iv) a definição e reforço da estrutura organizacional e hierárquica, em que a remuneração ajuda a definir, do ponto de vista estrutural, o estatuto e a hierarquia dentro de uma empresa;
- (v) a redução de custos, em que os sistemas de remuneração deverão ser analisados numa óptica de custo-benefício, pois o custo do sistema de remuneração é bastante rígido e complexo.

Assim, segundo o autor, um sistema de remunerações deverá satisfazer dois pressupostos:

- (i) Estar em perfeita consonância com os objectivos da empresa, promovendo performance e comportamentos que estejam alinhados com os mesmos.
- (ii) Ser aceite e perspectivado pelos colaboradores como justo, objectivo e equitativo não dando lugar a subjectividade e sendo o mínimo discricionário possível.

A gestão eficaz e eficiente de um sistema de remuneração refere-se ao seu desenho conceptual, implementação, monitorização e controlos de modo a promover a melhoria e o aumento do desempenho organizacional (Armstrong, 1990).

Na concepção de um sistema de remuneração existem essencialmente quatro tipos de sistemas de remuneração, os quais não são mutuamente inconciliáveis (Lawler, 1990):

- (i) O sistema de remuneração baseado nas funções ou nas competências, que garante que o nível de remuneração da função não diverge substancialmente do mercado de concorrência e prima por uma lógica e objectividade global para a política salarial adoptada, isto porque se baseia na avaliação do conteúdo funcional de uma função e não do titular da mesma e, baseada nessa avaliação a empresa estabelece o nível de remuneração para cada função e nível de responsabilidade.
- (ii) Como alternativa, tem-se a definição da remuneração não pela função desempenhada mas pelas competências que o seu titular possuiu e que constitui potencial para a organização, o que muitas vezes não diverge significativamente da anterior, uma vez que as

competências do titular de uma função, em regra, correspondem aos requisitos exigidos para o desempenho dessa função.

- (iii) O sistema de remuneração baseado no desempenho ou na antiguidade/senioridade, constituindo este último um paradigma já ultrapassado e condenado a desaparecer. Por sua vez, um sistema baseado no desempenho (individual ou de equipa) apesar de não ser muito complexo de conceber, é no entanto, complexa a sua implementação e monitorização por ser difícil determinar de forma fidedigna, rigorosa e quantificável se o desempenho foi realmente atingido. Existem diversas formas de associar o desempenho à remuneração, podendo o tipo de remuneração e a frequência de atribuição serem diferenciados.
- (iv) O sistema de remuneração centralizado ou descentralizado, estando a gestão centralizada relacionada com a manutenção da equidade interna e sendo a sua principal vantagem a de assegurar que todas as revisões de salários e benefícios são analisados por um conjunto de especialistas, reunido num órgão central que assegura a homogeneidade de soluções na empresa e garante que as decisões tomadas são colegiadas e analisadas sob uma perspectiva de gestão institucional. No entanto, apresenta como factor contra a criação de uma determinada falta de flexibilização, burocratização e complexidade no sistema e reduz a possibilidade de se atribuírem recompensas pontuais.

Na gestão descentralizada do sistema de remuneração é definido um conjunto de instrumentos e regras básicas para a sua aplicação, dando abertura para que se tenham em conta características e situações concretas da unidade de negócio, permitindo uma maior flexibilidade e inovação na aplicação do sistema. No entanto é possível haver situações de iniquidade interna em determinadas situações.

Num sistema de remuneração hierárquico ou igualitário, em que não existe uma decisão formal da organização em adoptar este tipo de sistema, é derivado apenas da gestão corrente da organização, estabelecendo uma relação muito próxima entre o montante da remuneração e a posição que o colaborador assume dentro da estrutura organizacional, dando enfoque à noção de *status quo*.

Nos sistemas hierárquicos, os colaboradores têm uma progressão com base em carreira técnica, ou seja, à medida que vão adquirindo competências técnicas e experiência vão progredindo na carreira interna. Este tipo de sistema implementa um ambiente organizacional que privilegia a tomada de decisão com base nos conhecimentos técnicos e não no poder hierárquico das funções. No que diz respeito à retenção de colaboradores de elevado potencial, é mais bem-sucedido uma vez que lhes fornece uma maior responsabilidade na empresa e uma maior capacidade de decisão. Este tipo de sistema incentiva a criatividade, inovação e a autonomia no desempenho das suas funções.

Um sistema de remuneração eficaz deve efectivamente influenciar as percepções e convicções dos colaboradores, de modo a incutir os comportamentos desejados, devendo a empresa ter uma definição clara no que concerne à equidade interna e competitividade (Peretti, 1997).

O desafio das empresas é desenvolver um sistema de remuneração que assegure e solidifique os objectivos do negócio da empresa e o tipo de cultura organizacional, ambiente e comportamentos desejados necessários para a empresa ser produtiva com a máxima eficiência (Lawler, 1990). Deve ainda ser percebido pelos colaboradores como equitativo e justo, ou seja, os colaboradores devem sentir que existe equidade interna, e como sendo competitivo relativamente à prática de mercado, devendo o conceito e estruturação desse sistema estar alinhado com o posicionamento que a empresa pretende atingir no mercado onde actua.

Deste modo, surge a necessidade de quantificar as diferentes componentes da remuneração, a remuneração fixa, a remuneração variável e os benefícios,

para poder realizar comparações com outras empresas, isto é, analisar o nível de competitividade externa e obter qual a posição no mercado definindo as estratégias a seguir para atingir a posição desejada (Armstrong, 1990).

É necessário conciliar bem as três componentes de remuneração, uma primeira que pretende compensar a função desempenhada e nível de responsabilidade (remuneração fixa), a segunda que pretende compensar os desempenhos diferenciados demonstrados para o cumprimento dos objectivos da empresa (remuneração variável) e a terceira que pretende colmatar necessidades de carácter social numa empresa, ou seja, o pacote de benefícios. Ao conjunto das três componentes de remuneração denomina-se remuneração total.

Remuneração Total

A seguinte figura esquematiza as três componentes de remuneração atribuídas ao colaborador.

Fig. 2: As três componentes da remuneração

Remuneração Total	Remuneração Global	Remuneração Fixa (Salário Base e componentes fixas)
		Remuneração Variável
	Benefícios	

Fonte: Elaboração Própria

Remuneração Fixa

A remuneração fixa é composta pelo salário base fixo e todas as outras parcelas pagas de remuneração específicas da função ou decorrentes da política geral da organização que são atribuídas regularmente e periodicamente independentemente do desempenho na função, tais como: (i) subsídio de alimentação; (ii) subsídio de transporte; e (iii) isenção de horário de trabalho, entre outros específicos da natureza da função.

A remuneração base fixa é definida como o montante que a empresa concede ao trabalhador como contrapartida pela execução de determinada função e suas tarefas inerentes. Esta é a componente principal e fundamental do pacote de remuneração total dos colaboradores e, em muitos casos, influência directamente o valor de outras componentes.

As empresas procedem, regularmente, a revisões salariais tendo em conta muitas variáveis internas e externas, tais como as alterações na conjuntura económica e nas empresas do mesmo sector de actividade, a capacidade económica e financeira da empresa de alavancar e suportar níveis salariais mais elevados, bem como o desempenho do colaborador ou antiguidade do mesmo. A estas revisões salariais que pretendem aumentar a produtividade organizacional denominam-se de compensação por mérito, sendo que o incremento aplicado ao salário fixo do colaborador é feito dentro de uma estrutura e escala salarial, em intervalos de tempo (normalmente um ano) baseado nos resultados da avaliação de desempenho individual. A compensação por mérito é concebida para uma população diversificada tendo-se que o montante que é distribuído em cada área ou departamento de uma organização tem como base uma percentagem fixa e definida do processamento salarial do departamento ou da área. Esta percentagem depende tanto da conjuntura económica como da posição que a empresa pretende ter relativamente ao mercado em que concorre (Thériault, 1992).

Um dos principais objectivos de uma empresa é que os colaboradores desempenhem as suas funções de forma a conseguirem um melhor desempenho organizacional. Segundo McCloy, Campbell e Cuedeck (1994: 493-505), existe uma crescente identificação de que o desempenho dos colaboradores depende essencialmente de três factores:

- (i) *Skills* e *abilities* para executar as tarefas
- (ii) Conhecimento de regras, princípios e procedimentos
- (iii) Motivação para a execução

Devem-se reter os talentos de elevado potencial, de modo a deter conhecimentos, competências e encontrar formas de motivar os seus colaboradores a executar as suas funções com elevada qualidade e eficiência, para que com os seus conhecimentos e *abilities* agreguem valor para a empresa.

No entanto, a remuneração base fixa reflecte a responsabilidade de cada grupo de responsabilidade ou função, e tende a não assinalar as diferenças que derivam do desempenho individual do colaborador (Milkovich e Newman, 2005), que muitas das vezes são significativas pelo desempenho que evidenciam e pela contribuição para com a organização. Deste modo, as empresas implementam remuneração variável introduzindo deste modo a compensação pela diferenciação de performance dentro do mesmo grupo de responsabilidade ou função consoante a política e estratégia que a empresa decide adoptar.

Remuneração Variável

Como complemento à remuneração fixa que as empresas retribuem, estas concedem ainda uma componente de remuneração variável, que é a forma de atribuir montantes que estão directamente associados à performance do colaborador, da equipa, da empresa ou da combinação das três (Milkovich e Newman, 2005).

A remuneração variável não é uma novidade nem na Europa Ocidental, nem na América, tornando-se cada vez mais um assunto estratégico de discussão entre as empresas e as associações profissionais, devido a diversas variáveis de mercado, tais como, controlo orçamental, cortes de despesa, impostos, baixa produtividade e baixo nível de motivação dos colaboradores, tendo sido identificada a necessidade de efectuar sistemas de remuneração alternativos. A sua implementação e controlo são entendidos como a forma de realizar a estratégia de negócio da organização. Nos Estados Unidos da América foram adoptadas em maior número nos anos oitenta do que nos anteriores vinte anos, situação semelhante verificou-se no Canadá (O'dell, 1987).

Segundo Booth (1990), verifica-se a tendência das organizações em implementar remuneração variável não só em funções de gestão de topo, mas para todos os colaboradores, verificando-se a atribuição de uma percentagem baseada no desempenho da organização como um todo, grupo ou colaborador.

Em Portugal, durante os anos 70, verificou-se uma tendência para a integração de certos complementos no salário base com vista no desempenho da função, tendência essa que se alastrou nos anos 80, começando-se a desenvolver uma nova tendência para a disseminação de alguns tipos de complementos variáveis (Almeida, 1992).

As empresas deverão utilizar um sistema de remuneração com uma parcela de remuneração variável a atribuir aos seus colaboradores (individualmente ou em equipa) de modo a obterem sinergias entre estes e a empresa e com isso ganhos de motivação e consequentemente produtividade. Desta forma, indexando a remuneração ao desempenho da empresa estabelece-se, um ambiente com elevados níveis de colaboração e entreaajuda entre todos os colaboradores e/ou elementos desse grupo, originando uma maior criação de valor para a empresa (Schuster e Zingheim, 1992).

A remuneração que reconhece o desempenho individual teve origem no fim do século passado (Taylor, 1985), sendo que os sistemas de remuneração

baseados no desempenho de grupos funcionais surgiram como resultado do estudo efectuado em Hawthorne nos Estados Unidos por Roethlisberger e Dickson (1939), enquanto os planos de remuneração que têm em consideração todo o desempenho organizacional surgiram em 1942.

Para mitigar o facto de que o modelo da remuneração variável dá ênfase ao colaborador como individual em detrimento de outras formas de desempenho organizacional, Lawler (1989) sugere que a remuneração variável dos colaboradores cujos pagamentos estão no topo da escala, sejam baseadas no desempenho da empresa como um todo. Esta linha estratégica encoraja a cooperação para a melhoria do desempenho organizacional, mas também identifica diferenças por definir o montante da remuneração variável com base no desempenho individual.

Valor da Remuneração Variável

Um dos factores mais importantes a definir na remuneração variável é o montante a atribuir ao colaborador caso cumpra os objectivos de desempenho (organizacional / grupo, individual ou misto).

O montante a atribuir pode ser definido de acordo com a percentagem de lucros da empresa, e a sua distribuição realizada mediante o desempenho (organizacional / grupo, individual ou misto) durante o período de performance definido.

No sistema de remuneração variável por desempenho individual, o montante depende do desempenho do colaborador, que é avaliado de forma discricionária ou matemática. Normalmente é estabelecido como uma percentagem do salário fixo do colaborador ou um montante fixo estabelecido por grupo de responsabilidade e/ou funcional, não sendo considerado nem o desempenho de grupo nem o desempenho da empresa.

Por outro lado, os planos de remuneração variável por desempenho de grupo são utilizados como incentivadores para que exista uma maior cooperação

entre colaboradores e equipas de trabalho e para aqueles cujo trabalho está associado ao de outros, isto é, o cumprimento de um bom desempenho está dependente da boa performance de outros colaboradores.

No entanto, podem ser também utilizados em grupos de colaboradores que não tenham o seu trabalho associado ao de outros. No plano de remuneração variável por desempenho organizacional / grupo, o montante é atribuído numa primeira fase pela performance organizacional / grupo e depois distribuído, numa segunda fase, mediante o desempenho individual, denominado como *plano em cascata*, em que o montante de remuneração variável a atribuir depende do grupo ou do desempenho organizacional.

Os diferentes modos de medir o desempenho organizacional podem ser classificados por indicadores de eficiência operacional (indicadores contabilísticos) ou pela utilização de recursos financeiros (indicadores financeiros). A margem de lucro e o crescimento do volume de negócio são indicadores contabilísticos, enquanto a rendibilidade de capital próprio, a rendibilidade de activos líquidos e a rendibilidade de investimento são indicadores de carácter financeiro.

Porém, podem também ser definidos como uma percentagem da remuneração fixa do colaborador, baseados no desempenho individual, grupo ou empresa. Os planos podem ser limitados, adopção dos chamados *caps* financeiros, para que a empresa não seja obrigada a pagar um valor de remuneração variável muito elevado comparado com o mercado. No entanto, a utilização destes limitadores é discutível, pois há autores defendem que não devem ser utilizados de modo a que não haja desincentivo a partir do momento em que os objectivos da empresa são atingidos e os colaboradores não procuram a superação desses objectivos.

Num sistema de remuneração variável por performance mista, o montante depende do desempenho, não apenas individual como também de grupo ou organizacional como um todo, o que é recomendado por Lawler (1989).

O maior benefício deste tipo de sistema é a sua natureza mista, ou seja, considera o desempenho individual, o que encoraja os colaboradores a dar o seu melhor contributo e considera o desempenho do seu grupo ou da empresa, o que promove a cooperação e sinergias que são fundamentais para o sucesso da empresa.

Na prática existe uma considerável diversidade no que concerne a sistemas de desempenho individual. Uma observação mais minuciosa dos sistemas mostra que na sua maioria são mistos, em vez de individuais, isto porque, os montantes a atribuir por vezes não dependem só do desempenho individual, mas também de alguns indicadores de desempenho do grupo (remuneração da produtividade), ou da empresa (custo, produtividade ou lucro).

2.5. Elegibilidade e Dimensão

Ao implementar a remuneração variável numa empresa torna-se necessário definir qual é a população elegível, isto é, quais os colaboradores que poderão ter acesso à remuneração variável mediante o seu desempenho. Devem ser elegíveis os colaboradores que têm impacto nos resultados da empresa ou que contribuam para os atingir (Manas e Graham, 2002). Desta forma segundo os autores, podem ser considerados colaboradores elegíveis: (i) todos os grupos de responsabilidade, ou seja todos os colaboradores, o que está totalmente alinhado com o conceito de equidade interna; (ii) os grupos de maior responsabilidade por serem considerados os maiores responsáveis pelo cumprimento dos resultados das empresas; (iii) apenas os colaboradores das áreas de negócios por serem os que têm objectivos quantitativos definidos e que actuam directamente na geração de resultados quantitativos; ou ainda (iv) colaboradores identificados de forma pontual, o que implica um maior risco de sentimento de iniquidade interna.

Num estudo desenvolvido em sectores públicos e privados por Thériault (1986), verificou-se que 60% das empresas atribuíam planos aos colaboradores

executivos de topo, 40% a colaboradores com nível de gestão e cerca de 15% a colaboradores sem qualquer responsabilidade de gestão.

Um estudo de Booth (1990) que engloba mais de 100 empresas privadas no Canadá, indicou que 80% das empresas têm mais de um plano de remuneração variável e a elegibilidade dos grupos foi: (I) mais de 90% para os executivos de topo, (II) 78% para cargos de gestão e (III) 20% para os colaboradores não gestores, ou seja a remuneração variável está mais direccionada a colaboradores com maior responsabilidade (cargos de gestão).

Deste modo, é importante avaliar se o número de grupos de responsabilidade a que é atribuída remuneração variável aumenta a competitividade da empresa face ao mercado de concorrência e também se o facto de uma empresa atribuir remuneração variável a todos os grupos de responsabilidade implica que a empresa tenha maior equidade interna.

A dimensão da empresa é outro factor sempre presente nos modelos empíricos que abordam políticas de remuneração. Diversos autores (Murphy, 1999; Garen, 1994: 1175-1199; Schaefer, 1998: 436-443; Jensen e Murphy, 1990: 225-263) chegaram à conclusão que a atribuição de remuneração variável está inversamente correlacionada com a dimensão da empresa. Tendo sido identificado que o valor do rácio compensação/desempenho é 0,07 em pequenas empresas e de apenas 0,02 nas grandes empresas dos Estados Unidos (Conyon e Murphy, 2000: 640-671). Os resultados são semelhantes nos estudos aplicados ao Reino Unido: o valor do rácio é 0,07 em pequenas empresas, decrescendo com a dimensão (apenas 0,003 para as grandes empresas).

Estes estudos levantam a questão se a ponderação relativa da remuneração variável na remuneração global dos colaboradores é superior numa empresa de menor dimensão.

2.6. Diferenças entre incrementos por mérito e remuneração variável

Por vezes as empresas adoptam os incrementos por mérito à remuneração variável, devida à importância que a componente fixa salarial tem na base de cálculo de outras componentes dos colaboradores embora para a empresa signifiquem um aumento de custo permanente que majora a sua estrutura de custos.

Os incrementos por mérito são mais seguros na perspectiva do colaborador devido ao facto de o rendimento individual se manter estável ou incrementar regularmente, nunca decrescendo por razões legais e culturais. A remuneração variável, não fazendo parte do pacote fixo de remuneração, faz com que o valor da soma da remuneração fixa mais a remuneração variável possa aumentar ou diminuir de ano para ano (Thériault, 1992). Este ajuste reflecte a performance no período de avaliação.

No entanto, os incrementos por mérito não são tão impulsionadores como estímulo à melhoria de desempenho do que a remuneração variável, e são mais dispendiosos para a empresa pelas razões referidas. Dada a pressão para a contenção e gestão eficiente dos custos de trabalho e o efeito de elevada motivação da remuneração variável por desempenho, em anos recentes, tem havido a tendência para que as empresas modifiquem a sua estrutura de pagamentos, substituindo as elevadas e complexas escalas de incrementos salariais por mérito pelas fórmulas matemáticas de remuneração variável determinadas pelo desempenho (Thériault, 1992).

A maior vantagem da remuneração variável para a empresa é a de não incrementar o salário base, ao contrário das revisões salariais por mérito, e não ser um dado adquirido com vínculo legal pois tem de ser reconquistada em cada período de avaliação. Uma outra vantagem é a que o montante do potencial pagamento (*target*) referente à remuneração variável pode ser conhecido previamente aquando da definição dos objectivos da empresa serem

definidos previamente, contrariamente ao pagamento por mérito, onde o incremento no salário fixo é determinado após o desempenho.

Embora ambos os pagamentos, por mérito ou por variável, aspirarem a influenciar o desempenho, a remuneração variável tende a influenciar os comportamentos e desempenhos futuros, enquanto, os por mérito reconhecem antiguidade, senioridade e comportamentos passados (Thériault, 1992).

Assim o montante a atribuir será incrementado de acordo com a performance dos colaboradores até chegar ao posicionamento que a empresa pretenda ter no mercado. Os colaboradores que atingirem um nível satisfatório de desempenho irão beneficiar do incremento por mérito, os que o desempenho for mais do que satisfatório serão também compensados por remuneração variável (Thériault, 1992).

Tal como Hathaway (1986: 50-55) verificou, os montantes de remuneração variável potenciais podem ser muito superiores aos dos incrementos no salário base fixo, por não estarem associados a pagamentos fixos regulares e periódicos. Assim, esta fórmula é mais vantajosa na perspectiva das empresas do que o tradicional incremento nos salários fixos, para os colaboradores que se encontram acima da média, e menos para aqueles que se encontram na média ou abaixo dela.

Este facto revela a importância de avaliar se as empresas que praticam níveis mais elevados de remuneração variável são as mais competitivas no mercado onde actuam.

2.7. Estratégia de Negócio e Sistemas de Remuneração

No que se refere à ligação existente entre as estratégias de negócio e os sistemas de remuneração, foram desenvolvidas diversas análises que indicam que a estratégia de negócio influencia o sistema de remuneração da empresa (Gomez-Mejia 1992; Gomez-Mejia e Balkin 1992).

De acordo com estes autores, é esperado que as organizações que adotem estratégias de negócio diferentes tenham diferentes sistemas de remuneração. Logo a estratégia de negócios influencia na concepção da remuneração (Gerhart, 2000; Gomez-Mejia e Balkin, 1992).

Foi apresentada em 2001 uma análise de âmbito internacional que comprova significativamente a correlação existente entre a estratégia de negócio e os sistemas de remuneração (Boyd e Salamin, 2001: 777-792). Outros estudos indicaram ainda que determinadas combinações entre estratégias e sistemas de remuneração resultavam num melhor desempenho organizacional (Montemayor, 1996: 889-908; Rajagopalan, 1997: 761-785).

Segundo Aaker (2001), para que a implementação de uma estratégia seja feita com sucesso, ela deverá estar baseada em competências organizacionais, comportamentais e técnicas que, por sua vez, deveriam estar baseadas em pessoas devidamente qualificadas e com experiências adequadas para a execução da estratégia definida pela empresa.

É defendido que os sistemas de remuneração quando adequadamente desenhados estimulam a motivação dos colaboradores, o que é essencial para o desenvolvimento de uma estratégia organizacional (Gerhart e Rynes, 2003; Milkovich e Newman, 2005), sendo que essa motivação é concretizada, por exemplo, com a ligação do sistema de remuneração ao cumprimento de objectivos de desempenho operacional. Ou seja, através da remuneração variável. Desta forma, existe o alinhamento dos interesses do colaborador com os da empresa, por esta compensar os colaboradores pelo cumprimento de

objectivos previamente definidos (Aaker, 2001). Deste modo existe não só a partilha de objectivos e responsabilidades como também dos lucros atingidos.

2.8. Factores estratégicos dos sistemas de remuneração

É crescente a percepção de que as estratégias bem definidas e adequadamente implementadas constituem factores fundamentais para que as empresas sejam bem-sucedidas. Existe assim, cada vez mais, uma maior ênfase no alinhamento interno (equidade interna) em torno dos objectivos globais, no posicionamento da empresa em relação ao seu ambiente de actuação e mercado (equidade externa) e na manutenção da consistência ao longo do tempo. Para actuar com a envolvente tanto a nível organizacional interno como a nível de envolvente externa, as empresas desenvolvem diversos tipos de estratégias.

Neste sentido, Miles e Snow (1978) criaram uma tipologia de comportamento estratégico para identificar as estratégias competitivas das empresas com base na sua capacidade de resposta, ou seja, a desenvolverem uma tipologia estratégica competitiva, em oposição a estratégias corporativas apenas com foco no negócio. Enquanto que as estratégias corporativas se desenvolvem com o tipo de negócio no qual a empresa actua, as estratégias competitivas, relacionam-se com a forma como a empresa compete em determinado negócio (Hambrick, 1993).

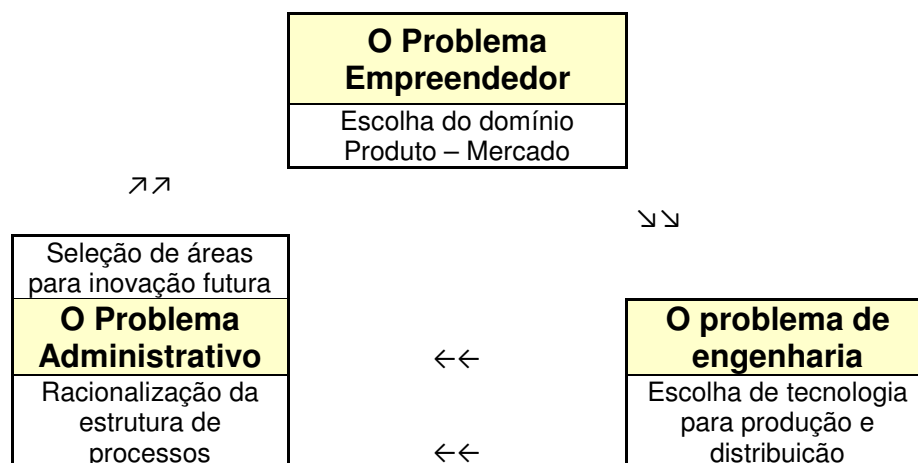
No domínio da estratégia organizacional, o modelo de Miles e Snow (1978), tem por princípio que as empresas não assumem um carácter passivo, ou seja, defendem que existe uma adequação do seu comportamento às características e mutações da envolvente, e que estas dimensões se influenciam mutuamente.

Mintzberg et al. (1998) mencionam que os executivos das empresas têm por missão definir e estabelecer o tipo de abordagem entre a envolvente externa e a empresa, devendo tentar adequar e alterar as características da empresa em

função do que a envolvente externa está a realizar, e tentar controlar as características do ambiente externo em função do que a empresa está a desenvolver.

A tipologia de comportamento estratégico que Miles e Snow (1978) desenvolveram baseia-se na capacidade de transformação da empresa face às condições de mudança do ambiente externo. O sucesso da adaptação organizacional “depende da percepção das condições ambientais e das decisões tomadas em relação à forma como a empresa enfrentará tais condições”. Estas decisões procuram resolver três tipos de problemas no ciclo adaptativo: o empreendedor, o de engenharia e o administrativo.

Fig. 3: Os três tipos de problemas no ciclo adaptativo ao ambiente externo



Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978)

O modelo apresentado é de carácter dinâmico, evidenciando a natureza e inter-relação dos principais problemas que a empresa tem que solucionar para conseguir uma posição vantajosa no ambiente competitivo. Apesar dos problemas estarem interligados podem ser abordados individualmente:

- (i) Problema empreendedor – consiste na resolução da questão produto-mercado, em que a sua solução implica a escolha de um produto para determinado mercado. A alocação de recursos e tempo, e o nível de empenho e comprometimento para atingir objectivos projectam a imagem da empresa que define o seu mercado e a sua orientação.
- (ii) Problema da engenharia – consiste na definição e implementação de mecanismos adequados para dar resposta e suporte ao problema empreendedor. A determinação desses mecanismos requer a análise e escolha da tecnologia apropriada, para a produção e distribuição dos produtos e serviços e para modificar e/ou criar canais de difusão de informação e comunicação para assegurar a adequada implementação e funcionamento da tecnologia.
- (iii) Problema administrativo – consiste na determinação dos processos e procedimentos que solucionem as questões originadas pelos problemas empresariais e tecnológicos. A solução do problema administrativo envolve mais do que racionalização do sistema já desenvolvido (redução da incerteza), uma vez que envolve também a formulação e implementação dos processos de inovação para o futuro que permitirão que a empresa continue a crescer e a ser competitiva no seu sector de actividade.

Tipologia das Estratégias

Miles e Snow (1978) efectuaram diversos estudos em empresas de vários sectores e concluíram que, embora as empresas adoptem combinações específicas de estratégia e da estrutura, surgiram alguns padrões de comportamento de adaptação. Deste modo, Miles e Snow (1978) propuseram quatro tipos de estratégias organizacionais através das quais as empresas se adaptam à problemática anteriormente descrita:

- (i) Defensivas: empresas que têm um domínio limitado de produto-mercado operam bem num determinado sector específico, mas não têm capacidade de procurar novas oportunidades fora do seu domínio de actuação. Consequentemente, poucas vezes necessitam de modificar a sua tecnologia, estrutura ou métodos de produção, estando o seu foco centrado em aumentar a sua eficiência de produção;
- (ii) Prospectivas: empresas que procuram incessantemente novas oportunidades e constantemente respondem a novidades emergentes nos mercados. São empresas de elevada criatividade e inovação gerando mudança e incerteza para os actuates no seu mercado;
- (iii) Analisadoras: empresas que operam em dois tipos de mercado, um relativamente estável e outro de grande mudança e incerteza. No mercado estável trabalham com estruturas formais e rotineiras, e no mais agitado e propicio à mudança, seguem o concorrente que se apresenta como o mais auspicioso;
- (iv) Reactivas: empresas que identificam modificações no seu ambiente, mas não têm capacidade de responder de forma eficiente, ajustando-se somente enquanto forçadas.

As estratégias defensiva, prospectiva e analisadora são consideradas estáveis, proporcionando às empresas o atingimento de uma posição competitiva e eficaz na sector e mercado onde se inserem.

A estratégia reactiva é instável pois dá resposta lenta às oportunidades e é de baixa eficiência (Miles e Snow, 1978). Segundo estes autores, também se confirmou que as organizações que são identificadas como Reactivas apresentam menor desempenho individual por parte dos colaboradores, devido à instabilidade o que poderá fazer com que não consigam operar a um nível operacional de elevado desempenho. Esta estratégia tem impacto no nível de

equidade externa e competitividade, uma vez que apresentando menor desempenho individual, a remuneração variável associada será à partida baixa e pouco competitiva no mercado.

Para dar resposta às exigências do mercado, as empresas devem desenvolver sistemas de compensação que melhor se adaptem à empresa, negócio e posicionamento competitivo que pretendem alcançar (Beyssay, 1992).

A estratégia defensiva dá ênfase à contenção de custos e controlo orçamental, assim é esperada uma postura mais conservadora no mercado (equidade externa), e por estudos realizados verificou-se que atribuíam salários significativamente mais baixos aos atribuídos por empresas com uma estratégia Analisadora (Arthur, 1994: 670-687). Deste modo, estudos concluíram que as empresas com estratégia defensiva têm menor equidade externa do que as empresas com estratégia analisadora. Em contraste, e pela necessidade de adquirir talentos, vários autores defendem que as empresas de estratégia prospectora lideram o mercado (Carroll, 1987; Miles e Snow, 1984; Schuler e Jackson, 1987: 207-219).

Deste modo, a estratégia mais competitiva revela-se como sendo a prospectora, seguida da analisadora, depois da defensiva e por último da reactiva.

Nas empresas existem grupos funcionais ou de responsabilidade que podem ser considerados como estrategicamente mais importantes porque contribuem mais para a competitividade organizacional (Gomez-Mejia e Balkin, 1992). Os autores denominaram esses colaboradores de “grupos de colaboradores estratégicos” e argumentaram que, dada a sua relevância, uma empresa deve adequar as suas práticas de remuneração para atender às suas preferências.

Num contexto em que empresas procuram inovação e um outro patamar de mercado, dependem de recursos humanos que desenvolvem soluções e produtos, ou seja, impactam directamente a vantagem tecnológica da empresa (Gomez-Mejia e Balkin, 1992; Milkovich et al., 1991). A teoria da dependência

de recursos (Pfeffer e Salancik, 1978) revela que deverão ser definidos pacotes de remuneração específicos para esse conjunto de colaboradores chave para a concretização da estratégia da empresa. Esta política pode suscitar alguns problemas de equidade interna, uma vez que as empresas com maior capacidade de inovar (prospectoras) procuram recompensar os talentos que mais contribuem para a inovação e quebra de paradigmas de mercado em detrimento de outros colaboradores com conteúdos funcionais menos impactantes e determinantes no mercado.

Como já foi referido, a estratégia de negócio influencia e é uma determinante da implementação e desenho dos sistemas de remuneração, obtendo-se de estudos realizados que uma estratégia defensiva deve ser baseada em sistemas de remuneração que tenham em consideração uma forte componente de remuneração fixa e uma baixa componente de remuneração variável, e que uma estratégia prospectora deve estar suportada em sistemas de remuneração que privilegiem a atribuição de uma forte componente de remuneração variável (Gomez-Mejia e Balkin, 1992).

CAPITULO III – METODOLOGIA

Pretende-se nesta investigação realizar um diagnóstico da actual prática remuneratória da instituição financeira objecto deste estudo, mais concretamente a avaliação da equidade interna e competitividade de mercado em relação às diferentes componentes salariais praticadas na instituição. Esta análise leva também à identificação do modo como são constituídos os pacotes de remuneração.

3.1. Caracterização da Instituição Objecto de Estudo

A instituição objecto deste estudo é o Banco Itaú Europa, uma instituição financeira do sector da banca de *large corporate* de origem latino-americana sedeadada em Portugal desde 1994. Esta instituição representa uma unidade exterior de negócio de grande importância estratégica na Europa para um dos maiores grupos financeiros da América Latina. O foco desta instituição é a actuação no mercado financeiro europeu através da captação de clientes empresariais de grande dimensão e volume de negócios, proporcionando-lhes linhas de crédito de grande volume assim como a angariação de participações conjuntas com outros bancos do mesmo sector com vista à expansão de negócio das empresas clientes quer na Europa quer no resto do mundo. Para além da concessão de crédito, a instituição tem uma participação significativa ao nível de produtos estruturados destinados ao segmento de *private banking* como a comercialização de derivativos e notas estruturadas tendo um volume de negócios médio aproximado de 35 milhões de euros por ano.

Como âmbito deste estudo foram recolhidas e analisadas as informações de remuneração relativas ao ano de 2011 da totalidade da população de colaboradores, mais concretamente 87 colaboradores de diferentes níveis de responsabilidade e áreas funcionais com predominância das áreas de *Back* e *Middle Office*. Ou seja, as áreas de suporte ao negócio como sejam as áreas contabilísticas e de finanças, análise de crédito e risco, as áreas de

processamento das operações realizadas e de controlo e suporte como a área jurídica, auditoria ou recursos humanos.

3.2. Estratégia metodológica e objectivos da investigação

Esta investigação assenta numa abordagem indutiva, já que a investigação baseia-se no estudo de caso do Banco Itaú Europa que actua no sector de actividade, a banca de *large corporate* em Portugal. Tratar-se-á de uma investigação exploratória.

O horizonte temporal da investigação será a análise da prática no ano específico de 2011 e que resultou da implementação e desenvolvimento da estratégia da instituição ao longo do tempo desde o início da sua actividade em Portugal. O estudo de caso baseia-se na investigação da procura de conclusões relativamente às questões da investigação através da análise de dados secundários da estrutura de remuneração da empresa, que traduzirão e evidenciarão a posição actual da empresa em termos de equidade interna e competitividade no mercado, posição essa que será o ponto de partida para a análise de uma proposta de política de remuneração consistente e ajustada.

A recolha da informação e estrutura salarial foi realizada através do levantamento de dados primários internos de remuneração e o seu tratamento estatístico de modo a construir indicadores significativos e que proporcionam interpretações importantes à investigação numa perspectiva interna e também através de informação de diversas consultoras especializadas de recursos humanos a actuar no mercado nacional no que diz respeito a informação de mercado do sector de actividade em causa. As informações recolhidas pelas referidas consultoras foram tratadas de acordo com as metodologias que são utilizadas em termos de análise de remuneração nos mercados mundiais e que serão abordadas de seguida.

O âmbito da investigação será a aplicação do estudo a uma organização multinacional a operar no mercado do sector, banca *large corporate* e de investimento em Portugal.

Os dados recolhidos são quantitativos e serão trabalhados no sentido de apurar alguns indicadores relevantes para o objectivo do estudo sendo a investigação de cariz qualitativa dirigida à indução e interpretação do estudo de caso.

A amostra e procedimento de recolha de dados incidiram sobre variáveis determinantes da investigação, níveis de remuneração internos em todas as suas componentes relativos à população em estudo e a comparação com a respectiva informação de mercado de referência preparada e fornecida por empresas de consultoria especializada em recursos humanos de acordo com metodologias específicas.

3.3. Análise e classificação de funções

Tal como foi abordado no enquadramento teórico e revisão literária, a avaliação e análise dos níveis de equidade interna e competitividade no mercado do sistema de remuneração de uma organização implica, numa etapa inicial, a análise dos conteúdos funcionais de cada função desempenhada na organização, de modo a que seja possível classificá-las de acordo com a importância relativa que cada uma tem para a concretização dos objectivos da empresa.

Esta avaliação permite, de seguida, constituir grupos funcionais com o mesmo nível de conteúdo, importância, responsabilidade e contributo para a realização da estratégia da organização. Esta classificação por grupo funcional permite determinar com exactidão o enquadramento organizacional de cada função e a sua importância relativa em relação às restantes. Este enquadramento

organizacional é uma base fundamental para a definição dos níveis salariais internos e formulação da política de remuneração respectiva.

Este enquadramento organizacional das funções internas foi realizado por uma consultora especializada neste tipo de abordagem, a Hay Group. A abordagem específica aplicada à instituição em causa teve em consideração três factores principais:

- (i) Forma de actuação – as funções existem para atingir resultados finais.
- (ii) Resolução de Problemas – para cumprir as suas responsabilidades os titulares das funções devem utilizar os seus conhecimentos e experiência para solucionar os problemas inerentes à resolução de tarefas.
- (iii) Know-How – Para cumprir as suas responsabilidades, o titular da função deve possuir uma base de conhecimentos e experiências

A metodologia aplicada analisou 8 factores representativos das diversas dimensões de qualquer função:

- (i) *Know-How* – este factor mede o nível de exigência da função em termos de conjunto de conhecimentos, experiências e aptidões necessários para o seu adequado empenho. Os conhecimentos técnicos e práticos: está relacionado com a profundidade e amplitude do conhecimento. É utilizado para reconhecer o grau de especialização técnica e a necessidade de uma grande variedade de conhecimentos.
- (ii) Planeamento, Organização e Integração: É o conhecimento requerido para integrar e gerir actividades e funções. Envolve a combinação de alguns ou todos os elementos de planeamento, organização, coordenação e direcção, execução e controlo. O conhecimento da gestão está relacionado com a dimensão da

organização, da função, da diversidade geográfica e do horizonte temporal.

- (iii) Comunicação e Influência: As competências necessárias para comunicar e influenciar indivíduos e/ou grupos dentro e fora da organização.
- (iv) Resolução de Problemas: mede a qualidade e a autonomia do pensamento requerido pela função para identificar, definir e encontrar solução para os problemas que se apresentam. Iniciativa/Liberdade para pensar é entendido como o grau em que o pensamento se encontra limitado por regras, métodos, procedimentos, precedentes, políticas, estratégias. O desafio do pensamento é a complexidade dos problemas encontrados e a extensão a que o pensamento inicial deve ser empregue para chegar a soluções.
- (v) Responsabilidade: mede a capacidade da função para responder tanto pelas acções e decisões como pelas suas consequências. A sua avaliação implica medir e determinar o contributo das funções para os resultados da organização.
- (vi) Liberdade para actuar – É a extensão até à qual uma função decide as medidas e acções a serem tomadas para atingir os resultados esperados. Isto é estabelecido em função da conjuntura organizacional, da direcção de pessoal, das políticas e dos processos e sistemas que controlam a organização.
- (vii) Magnitude – A área da organização que é maioritariamente afectada pela função, expressa em medidas qualitativas ou quantitativas. Onde as medidas quantitativas não forem relevantes deve ser utilizado o critério de magnitude indeterminado.
- (viii) Impacto – Forma ou modo que a função tem, de incidir com os seus resultados na dimensão económica identificada.

A filosofia global desta metodologia de avaliação de funções assenta na interligação das 3 grandes dimensões referidas: Saber para solucionar problemas e actuar com responsabilidade.

De modo a proceder-se à avaliação e classificação de acordo com estas dimensões foi necessária a recolha de informações de diferentes naturezas através do levantamento de dados junto da área de recursos humanos da organização e também através de entrevistas detalhadas com as chefias de 1^a e 2^a linha acerca das funções que supervisionam.

Estas informações dividiram-se em elementos *core* como a identificação, organograma funcional das áreas, dimensões económicas, financeiras, geográficas e de responsabilidade das funções, a missão e finalidade da função na organização.

Para além dos elementos *core* também a envolvente transaccional e contextual foi avaliada assim como as métricas e indicadores que evidenciam o resultado da actividade dessa função.

Como informação adicional de análise foi redigido o perfil da função, o perfil de competências comportamentais e tida em consideração informação específica da organização.

A metodologia aplicada teve por base os seguintes princípios operativos:

- Analisa-se o conteúdo funcional, não o desempenho da pessoa.
- Analisa-se a função exactamente como existe hoje na organização.
- Analisa-se o tipo de resultados que a função traz para a organização e o plano em que actua:

- (i) Estratégico: afecta as políticas e planos globais da empresa.
- (ii) Tático: afecta políticas amplas e específicas que estabelecem e controlam planos de acção.
- (iii) Operacional: afecta actividades e procedimentos cujo objectivo é a consecução dos planos de acção.

Cada um dos factores descritos foi quantificado de acordo com escalas de avaliação para cada função presente no universo dos 87 colaboradores analisados dentro da organização, possibilitando obter um valor total de pontos. Cada factor foi avaliado através de uma escala de profundidade.

Cada uma das funções analisadas, consoante o seu total de pontos, foi enquadrada numa matriz organizacional, composta por diferentes níveis de acordo com os intervalos de pontos recomendados pela consultora que auxiliou nesta análise.

Esses níveis seguem a lei de Weber-Fechner (lei dos umbrais mínimos de percepção) que indica que as percepções da variação de um fenómeno seguem uma progressão linear, (quando o fenómeno varia segundo uma progressão geométrica) representando aproximadamente 15% genericamente designados de Mínimo Incremento Perceptível (MIP).

Deste modo foi formado um *ranking* de todas as funções da organização em análise por ordem de importância organizacional (posicionamento relativo), constituindo este facto um dos factores essenciais para aferir da clareza organizacional e funcional, do nível de equidade interna, bem como para estabelecer e definir uma política de remuneração.

De acordo com esta metodologia foi avaliada a medida das contribuições de cada função em termos de impacto nos resultados. Por via desta análise e racionalização da estrutura e de acordo com os critérios de avaliação descritos, estabeleceu-se uma hierarquização da importância relativa das funções que proporcionará estabelecer uma comparação com a informação de mercado

existente, permitindo às organizações comparar, não títulos de funções, mas funções com idênticos conteúdos funcionais e valores relativos.

Da avaliação anterior resultou a seguinte tabela de classificação global de funções na empresa

Quadro 3: Correspondência entre cargo interno e nível funcional

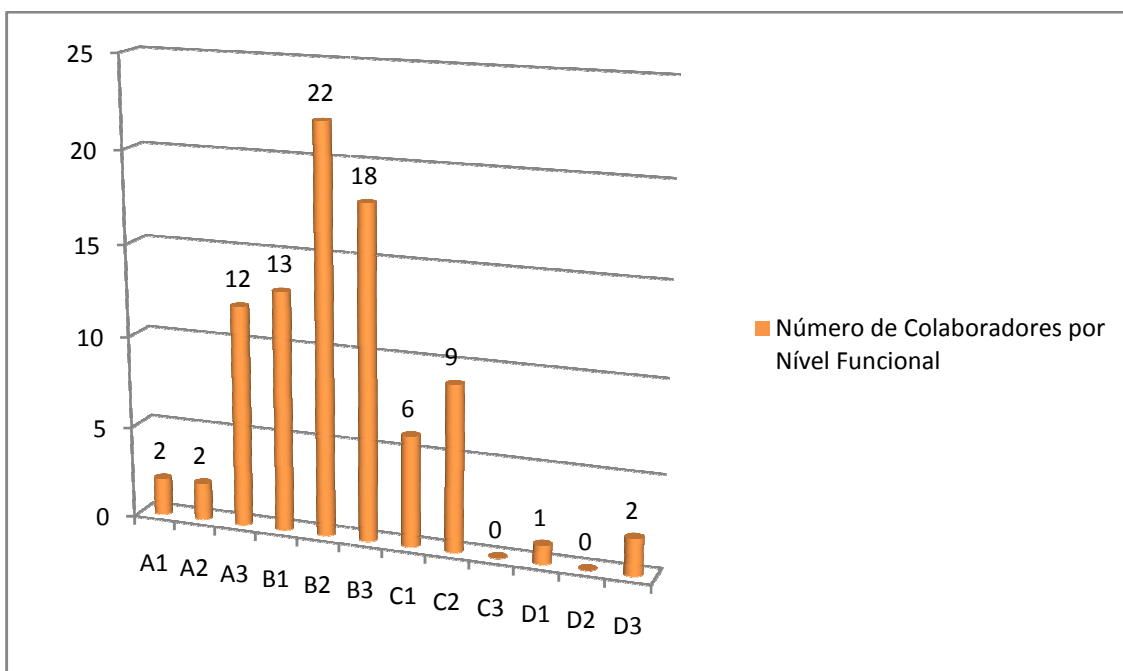
Cargo Interno	Nível Funcional
Directores	A1 - A2
Directores 2ª linha	A3 - B1
Especialistas Senior	A3 - B1
Especialistas	A3 - B1
Técnicos Senior	B2
Técnicos	B3
Técnicos Assistentes	C1 - C2
Técnicos Administrativos	D1 - D3

Fonte: Elaboração Própria

3.4. Caracterização da População em Análise

No gráfico seguinte encontra-se caracterizado o universo de colaboradores da empresa tendo em conta a respectiva classificação funcional correspondendo a um total de 87 colaboradores. Destaca-se o nível B2 (Técnicos Sénior) como sendo o mais representativo da amostra (no qual se posicionam cerca de 25% dos colaboradores âmbito deste estudo.

Gráfico 3: Número de colaboradores por nível funcional



Fonte: Elaboração Própria

3.5. Características das práticas de remuneração da empresa

Com o objectivo de realizar uma primeira análise às características das práticas de remuneração da organização em estudo, foram considerados os elementos relativos aos dois tipos de remuneração, a Fixa e a Variável.

A remuneração fixa, no contexto da empresa, diz respeito ao somatório do salário base fixo anual (que é auferido mensalmente em 14 pagamentos), acrescido de todos os valores auferidos pelos colaboradores independentemente da sua performance, neste caso o montante relativo a isenção de horário de trabalho (também pago mensalmente em 14 pagamentos mensais num ano) e o montante relativo a subsídio de alimentação (pago mensalmente em 11 pagamentos mensais num ano).

A remuneração variável refere-se ao montante anual auferido pelo colaborador resultante do seu desempenho.

Para efeitos de análise considera-se também a soma das duas componentes no que se designa por remuneração global.

De seguida apresenta-se uma análise empírica com o objectivo de determinar as principais variáveis caracterizadoras das práticas de compensação da instituição objecto de estudo. Para efeitos de caracterização, todas as remunerações foram anualizadas.

Leques salariais

Leque salarial é uma variável que avalia a equidade interna dos colaboradores dentro do mesmo grupo de responsabilidade, tendo como base a remuneração global. Para analisar esta variável foi necessário utilizar a avaliação de funções realizada, que segundo Thériault (1992), permite isolar e pesar as maiores e mais importantes diferenças entre os vários grupos funcionais e compará-los. Para esta análise, e devido ao número reduzido de elementos da amostra nalguns níveis funcionais, foi realizada a seguinte agregação, (de acordo com o cargo) considerada internamente como representativa das principais diferenças funcionais e das responsabilidades de um modo global:

Quadro 4: Agregação de níveis funcionais por cargo interno

Cargo Interno	Nível Funcional
Directores/2ª Linha e Especialistas	A1 – B1
Técnicos Senior	B2
Técnicos	B3
Técnicos Assistentes/Administrativos	C1 – D3

Fonte: Elaboração Própria

Conforme foi referido no enquadramento teórico desta investigação, a equidade interna existe quando é atribuída remuneração semelhante a colaboradores pertencentes ao mesmo grupo de responsabilidade dentro de uma organização.

O Leque salarial é a amplitude existente dentro dos grupos de responsabilidade, tendo-se considerado para o cálculo os pontos médios da remuneração global dos diferentes grupos, obtendo-se a média de leques salariais através da média dos quatro grupos de responsabilidade.

Considere-se os quatro grupos de responsabilidade na empresa:

- (i) Directores de 1ª e 2ª linha e especialistas;
- (ii) Técnicos Senior;
- (iii) Técnicos;
- (iv) Técnicos Assistentes/Administrativos

Metodologia de cálculo do ponto médio dos grupos de responsabilidade, leques salariais e média dos leques salariais:

- Ponto Médio $F(x) = (\text{Máximo do Grupo } (x) + \text{Mínimo Grupo } (x)) / 2$, com $x = \text{IV, III, II, I}$
- Leque salarial dos grupos de responsabilidade = $(\text{Máximo do Grupo } (x) - \text{Ponto Médio } F(x)) / \text{Ponto Médio } F(x)$, com $x = \text{IV, III, II, I}$
- Média dos Leques Salariais = Média [Leque Salarial $F(\text{IV})$, Leque Salarial $F(\text{III})$, Leque Salarial $F(\text{II})$, Leque Salarial $F(\text{I})$]

Para efeitos de interpretação da variável, considerou-se que existe: Baixa diferenciação quando a média dos leques salariais apresenta uma amplitude inferior a 15%; Diferenciação Média quando a média dos leques salariais se

encontra entre os 15% e os 30%; e Elevada Diferenciação quando a média dos leques salariais se encontra acima dos 30%.

Quadro 5: Leque salarial por nível funcional

Cargo Interno	Nível Funcional	Leque Salarial
Directores/2ª Linha e Especialistas	A1 – B1	49,97%
Técnicos Senior	B2	22,51%
Técnicos	B3	23,14%
Técnicos Assistentes/Administrativos	C1 – D3	42,80%

Fonte: Elaboração Própria

No caso em análise a média de todos os leques salariais é de 34,60% o que se traduz numa diferenciação elevada a nível global. No entanto, se analisarmos o leque salarial por cargo interno, verificamos que essa diferenciação elevada advém principalmente pela diferenciação nos níveis funcionais mais elevados e nos mais baixos. Nos níveis funcionais intermédios, verifica-se uma diferenciação mediana. Estes são precisamente os níveis funcionais mais representativos da amostra.

Taxas de Progressão

A variável Média das Taxas de Progressão analisa a equidade interna da remuneração global entre os grupos de responsabilidade, analisando como se comportam as taxas de progressão entre os quatro grupos de responsabilidade, ou seja, a dispersão entre os grupos.

De forma a obter o cálculo desta variável, considerou-se a média de remuneração global dos diferentes grupos funcionais e calculou-se a taxa de

progressão entre eles, obtendo-se a média da taxa de progressão através da média das três taxas de progressão:

Considere-se:

Grupos de responsabilidade: Grupos IV, III, II, I conforme o Quadro 6.

Quadro 6: Grupos de responsabilidade para análise de taxa de progressão salarial

Cargo Interno	Nível Funcional	Grupo
Directores/2ª Linha e Especialistas	A1 – B1	I
Técnicos Senior	B2	II
Técnicos	B3	III
Técnicos Assistentes/Administrativos	C1 – D3	IV

Fonte: Elaboração Própria

Sendo a média dos grupos de responsabilidade representada por Média $F(x)$, com $x = IV, III, II, I$

Se seguida, explica-se a metodologia de cálculo da Taxa de progressão entre grupos de responsabilidade e a respectiva média:

- Taxa de Progressão entre o Grupo $(x+1)$ e $F(x) = (\text{Média } F(x+1))/\text{Média } F(x) - 1$, com $x = IV, III, II, I$
- Média das Taxas de Progressão = Média [Taxa de Progressão $F(IV)$, Taxa de Progressão $F(III)$, Taxa de Progressão $F(II)$, Taxa de Progressão $F(I)$]

Quadro 7: Taxa de progressão salarial por nível funcional

Cargo Interno	Nível Funcional	Grupo	Taxa de Progressão
Directores/2ª Linha e Especialistas	A1 – B1	I	83,52%
Técnicos Senior	B2	II	33,27%
Técnicos	B3	III	35,18%
Técnicos Assistentes/Administrativos	C1 – D3	IV	-

Fonte: Elaboração Própria

A média da taxa de progressão de todos os grupos é de 50,66%. A média da taxa de progressão é classificada como progressão reduzida se o crescimento entre os vários grupos de responsabilidade é inferior a 70%, progressão média se a média das taxas de progressão se encontra entre 70% e 90% e progressão acentuada se é superior a 90%.

Deste modo conclui-se que de um modo global na empresa em estudo, a progressão salarial entre os grupos é reduzida. Apenas para o grupo de responsabilidade máximo existe uma taxa de progressão média.

Posição de Mercado

A variável Posição de Mercado analisa a equidade externa ou competitividade indicando o posicionamento que cada empresa tem com base na remuneração global, face ao mercado. Para determinar esse posicionamento efectuou-se a comparação da média da remuneração global de cada grupo de responsabilidade com a média de remuneração global do mesmo grupo de responsabilidade mas representativo do mercado de referência.

Grupos de responsabilidade: Grupos IV, III, II, I conforme o Quadro 8.

Quadro 8: Grupos de responsabilidade para análise da posição de mercado

Cargo Interno	Nível Funcional	Grupo
Directores/2ª Linha e Especialistas	A1 – B1	I
Técnicos Senior	B2	II
Técnicos	B3	III
Técnicos Assistentes/Administrativos	C1 – D3	IV

Fonte: Elaboração Própria

De seguida, explica-se a metodologia de cálculo utilizada para a média das remunerações globais dos grupos funcionais assim como para a média dos grupos pares de mercado e o cálculo da média dos desvios que traduz a posição de mercado:

- Média dos grupos de responsabilidade é representada por Média $F(x)$, com $x = IV, III, II, I$
- Média dos grupos de responsabilidade do mercado, representada por Média $MD F(x)$, com $x = IV, III, II, I$
- Posição no Mercado que é a Média do desvio do Grupo x em relação ao mercado: Posição no Mercado = $(Média F(x) - Média MD F(x)) / Média MD F(x)$ com $x = IV, III, II, I$

Quadro 9: Posição de Mercado por nível funcional

Cargo Interno	Nível Funcional	Grupo	Posição Mercado
Directores/2ª Linha e Especialistas	A1 – B1	I	26,37%
Técnicos Senior	B2	II	-1,47%
Técnicos	B3	III	-3,55%
Técnicos Assistentes/Administrativos	C1 – D3	IV	5,19%

Fonte: Elaboração Própria

A média dos posicionamentos de mercado é de 6,63%. Classifica-se a empresa de “Abaixo do mercado” se a variável Posição de Mercado dos grupos de responsabilidade está abaixo de -7,5%, “no mercado” quando se situa entre -7,5% e 7,5% e acima de mercado se a posição no mercado é acima de 7,5%. A empresa pode considerar-se como diferenciada, uma vez que não se verifica o mesmo padrão de posicionamento nos quatro grupos de responsabilidade, ou seja, na empresa em análise existem grupos de responsabilidade com diferentes posicionamentos no mercado, sendo este tipo de distribuição caracterizado por práticas de remuneração flexíveis.

Elegibilidade na Remuneração Variável

A variável Elegibilidade da remuneração variável indica na empresa, o número de grupos de responsabilidade elegíveis para receber remuneração variável.

Uma empresa classifica-se como “Sem remuneração variável” se a empresa não atribui remuneração variável a nenhum dos Grupos de responsabilidade e de “1 Grupo”, “2 Grupos”, “3 Grupos” e “4 Grupos” se a empresa considera elegível para receber remuneração variável a 1,2,3 ou 4 Grupos de responsabilidade, respectivamente.

No caso da instituição em análise, todos os colaboradores são elegíveis a receber remuneração variável por avaliação de desempenho e performance pelo que a empresa atribui remuneração variável a todos os grupos de responsabilidade dependendo da respectiva performance individual.

Valor da Remuneração Variável

A variável Valor da remuneração variável indica a percentagem de remuneração fixa atribuída aos colaboradores em forma de remuneração variável.

Classificou-se como “remuneração variável abaixo de 10%” se a remuneração variável representa uma percentagem inferior a 10% da remuneração fixa auferida, de remuneração variável entre 10% a 20% se representa uma percentagem que se encontre entre os 10% e os 20% da remuneração fixa auferida e de remuneração variável acima de 20% se representa uma percentagem superior a 20% da remuneração fixa auferida.

Quadro 10: Média da proporção da remuneração variável sobre a remuneração fixa

Cargo Interno	Nível Funcional	Grupo	Média Remuneração Variável em % Remuneração Fixa
Directores/2ª Linha e Especialistas	A1 – B1	I	33%
Técnicos Senior	B2	II	21%
Técnicos	B3	III	20%
Técnicos Assistentes/Administrativos	C1 – D3	IV	15%

Fonte: Elaboração Própria

Pela análise dos dados verifica-se que apenas o Grupo funcional de menor responsabilidade auferem em média uma remuneração variável inferior a 20% da remuneração fixa auferida. Todos os restantes grupos de responsabilidade auferem 20% ou mais de remuneração variável quando comparada a proporção com a remuneração fixa auferida.

3.6. Hipóteses da investigação

Hipótese 1:

A organização apresenta um bom nível de equidade interna entre os seus grupos funcionais sendo que não se verificam desalinhamentos significativos no que diz respeito às práticas de remuneração entre os colaboradores com o mesmo nível de responsabilidade e conteúdo funcional da organização. O bom nível de equidade interna contribui positivamente para a definição de uma política de remuneração motivadora que conduz a resultados positivos.

Hipótese 2:

A organização revela-se bastante competitiva face ao mercado onde opera, sendo que esse nível de competitividade aumenta nos níveis mais elevados de responsabilidade e que agregam elevado valor à actividade da empresa.

Se forem validadas as duas hipóteses da investigação, poder-se-á concluir que a organização ocupa um posicionamento de elevada competitividade no mercado com uma política de remuneração adequada aos níveis de responsabilidade com o objectivo de diferenciar desempenhos, performance e comportamentos alinhados com a sua cultura organizacional.

CAPITULO IV – ESTUDO DE CASO – A EQUIDADE INTERNA E A COMPETITIVIDADE DE MERCADO NO BANCO ITAÚ EUROPA

No presente capítulo pretende-se analisar e diagnosticar a equidade interna e a competitividade de mercado relativamente à população em análise.

Deste modo procedeu-se ao estudo da equidade interna através do apuramento da posição salarial de cada função em relação a uma prática salarial teórica construída com base nas práticas da organização como um todo.

Em relação à competitividade de mercado, apurou-se e analisou-se a posição de cada função em relação aos valores de mercado praticados para funções com o mesmo nível e conteúdo funcional. Esta informação de mercado para comparação foi recolhida e tratada de acordo com a metodologia disponibilizada por uma consultora especializada, Hay Group.

A Referência de Mercado é considerada como uma das ferramentas fundamentais de suporte ao desenvolvimento de políticas de remuneração efectivas em contexto organizacional. Tendo por base uma abordagem metodológica consistente e uma base de dados de informação fiável e representativa do mercado, esta informação possibilita comparar funções numa perspectiva de conteúdo funcional equivalente tendo em consideração as diferentes componentes salariais que são praticadas no mercado.

4.1. Análise da Equidade Interna

A análise da equidade interna tem por objectivo definir o grau de correlação existente entre a importância relativa de uma função e a remuneração auferida pelo colaborador que desempenha essa mesma função.

Trata-se de um indicador de equilíbrio interno quanto à forma como a empresa remunera os seus colaboradores.

Deste modo será analisado a posição da remuneração auferida por cada colaborador, em relação à tendência da prática da empresa (designado como nível teórico). Este posicionamento permite identificar os desvios individuais entre a remuneração real efectiva de cada colaborador e os limites do referido nível teórico.

Os resultados da análise da equidade interna são apresentados em termos de posicionamento individualizado de cada colaborador em relação aos limites internos teóricos e que devem servir de balizas à prática da organização. Estes resultados são apresentados no que diz respeito às diferentes tipologias da remuneração – Remuneração base, total e global.

A tabela de correspondência entre intervalos de zona de equidade interna e posicionamento face à prática apresentada, pretende evidenciar quantitativamente a avaliação do posicionamento relativo de cada colaborador, permitindo verificar a adequação dos níveis de remuneração dentro da zona de equidade interna.

Quadro 11: Intervalos de equidade interna

Intervalos da Zona de Equidade Interna	Posicionamento face à prática interna
120% - 112%	Acima da Prática
112% - 104%	
104% - 96%	Bom
96% - 88%	Abaixo da Prática
88% - 80%	

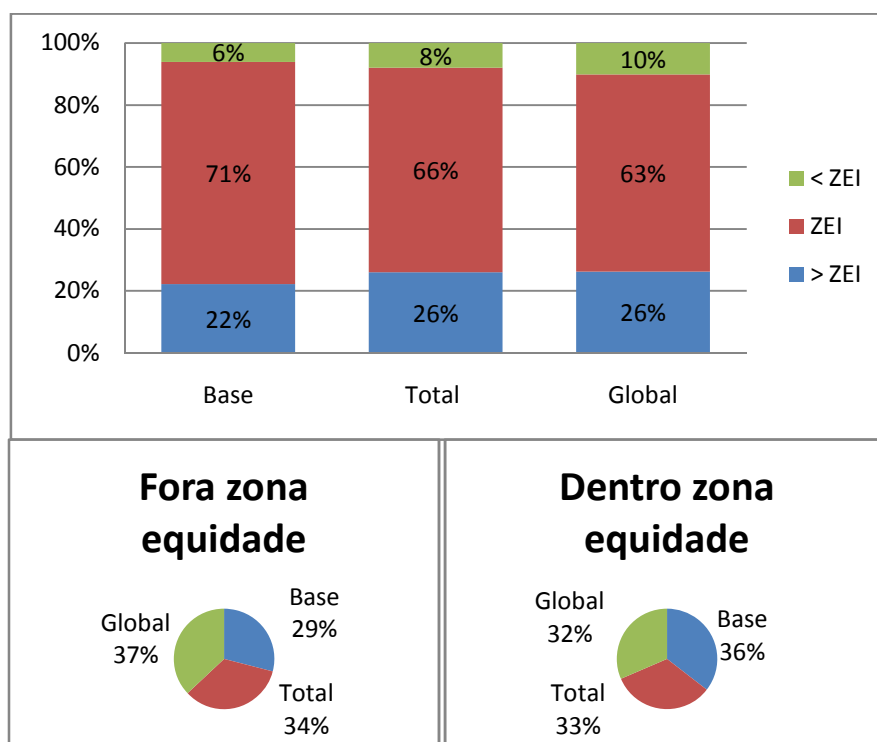
Fonte: Elaboração Própria

De seguida apresenta-se um quadro que evidencia as diferentes componentes de remuneração e que caracterizam os diferentes tipos em análise na empresa.

- (i) Remuneração Base = Salário Base + Isenção de Horário de Trabalho + Subsídio de Alimentação. Este conceito compreende todos os valores líquidos ou ilíquidos pagos em dinheiro numa base regular e que podem ser classificados como montante adquirido.
- (ii) Remuneração Total = Retribuição Base + Remuneração Variável. Este conceito compreende a retribuição base acrescida da retribuição variável real atribuída em função dos resultados da empresa e/ou desempenho individual do ano anterior.
- (iii) Remuneração Global = Base + Variável + Benefícios. Este conceito compreende a Retribuição Total acrescida no caso da empresa em questão do valor quantificado dos benefícios praticados.

Na instituição em análise observa-se um bom nível de equidade interna em termos de remuneração base com aproximadamente 71% dos colaboradores dentro da zona de equidade interna.

Gráfico 4: Análise da equidade por tipo de remuneração



Fonte: Banco Itaú Europa (2011)

A introdução da componente de remuneração variável conduz a uma diminuição do nível de equidade interna uma vez que se trata de uma componente de remuneração que tem o objectivo de diferenciar a remuneração total dos colaboradores pelo resultado da performance individual.

O maior número de situações de iniquidade nas três componentes de remuneração, verifica-se ao nível das funções com nível funcional B2, em que 50% dos colaboradores se encontra fora da zona de equidade interna.

A prática remuneratória da empresa apresenta claramente uma tendência natural de crescimento entre a prática de remuneração e o conteúdo funcional e nível de responsabilidade das funções internas.

A exceção observa-se entre os níveis A3 e B2, nos quais se regista uma inflexão da prática remuneratória nos três conceitos de remuneração em análise.

No quadro seguinte é possível identificar, por nível funcional, o número de situações de iniquidade observada nos três conceitos de remuneração.

Quadro 12: Número de colaboradores por intervalo de equidade interna

Nível Funcional	Remuneração Base			Remuneração Total			Remuneração Global		
	> 120%	120% - 80%	<80 %	> 120%	120% - 80%	<80 %	> 120%	120% - 80%	<80 %
D3		2			2			2	
D2									
D1		1			1			1	
C3									
C2	1	8		1	8		1	8	
C1	2	3	1	2	3	1	2	3	1
B3	4	14	0	5	13		5	13	
B2	7	13	2	7	12	3	7	12	3
B1	1	10	2	4	7	2	4	5	4
A3	4	8		4	7	1	4	7	1
A2		2			2			2	
A1		2			2			2	
Total	19	63	5	23	57	7	23	55	9

Fonte: Elaboração Própria

De um modo geral, destacam-se os níveis B1 e C1 pelo maior número de colaboradores fora da respectiva zona de equidade interna, em termos relativos, e o nível B2 em termos absolutos. Relativamente ao nível C1,

verifica-se que 50% dos colaboradores se encontra abaixo do limite mínimo da respectiva zona de equidade interna.

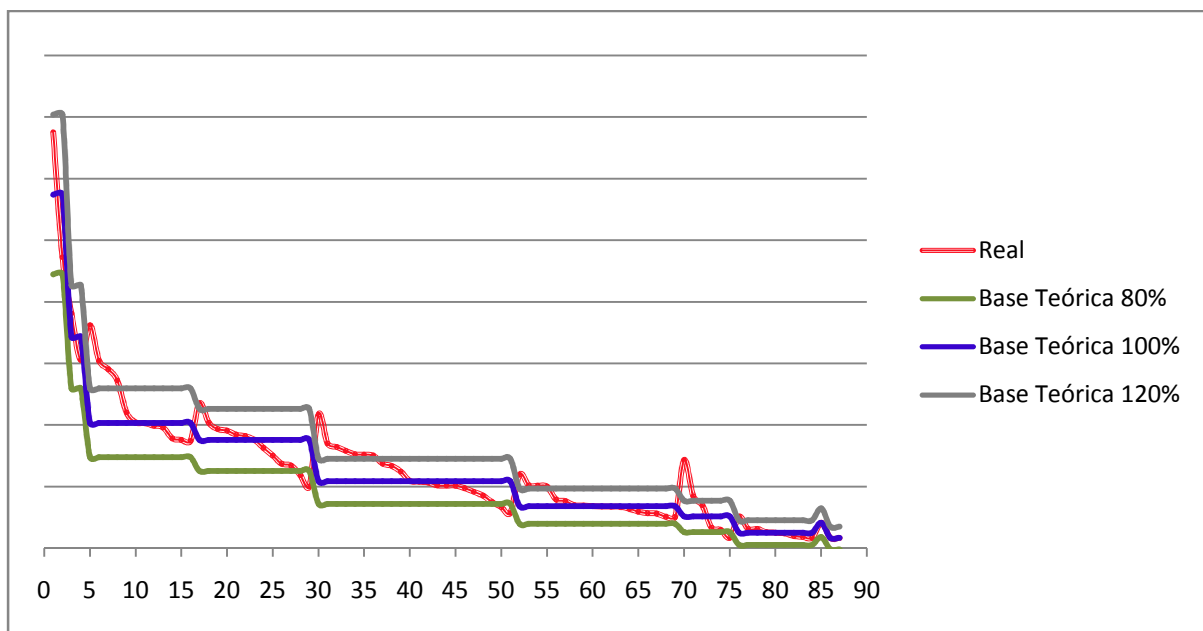
O quadro 13 e o gráfico 5 evidenciam o posicionamento em termos de equidade dos colaboradores face à prática teórica da totalidade dos colaboradores da empresa no que diz respeito à remuneração fixa. Podemos constatar que 22% dos colaboradores se encontra acima da zona de equidade interna no que diz respeito à componente fixa da remuneração.

Quadro 13: Análise da equidade interna – remuneração fixa

Posicionamento face à Prática	Intervalos de equidade interna	Número de Colaboradores	%
> Zona de Equidade Interna	>120%	19	22%
Acima da Prática	120% - 104%	14	16%
Bom	104% - 96%	26	30%
Abaixo da Prática	96% - 80%	23	26%
<Zona de Equidade Interna	<80%	5	6%
		87	100 %

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 5: Posição dos colaboradores no intervalo de equidade – remuneração fixa



Fonte: Elaboração Própria

No gráfico 5 é possível analisar a posição de cada indivíduo no que diz respeito aos respectivos limites da prática teórica da empresa em termos de equidade interna.

No eixo das abcissas, o gráfico mostra os 87 colaboradores da população em análise sendo que o eixo das ordenadas representa os diferentes níveis de remuneração fixa. Por questões de confidencialidade dos dados primários, os respectivos níveis salariais não são apresentados.

O gráfico representa as bases teóricas onde o nível de remuneração fixa de cada colaborador deveria idealmente variar face à prática real de remuneração fixa.

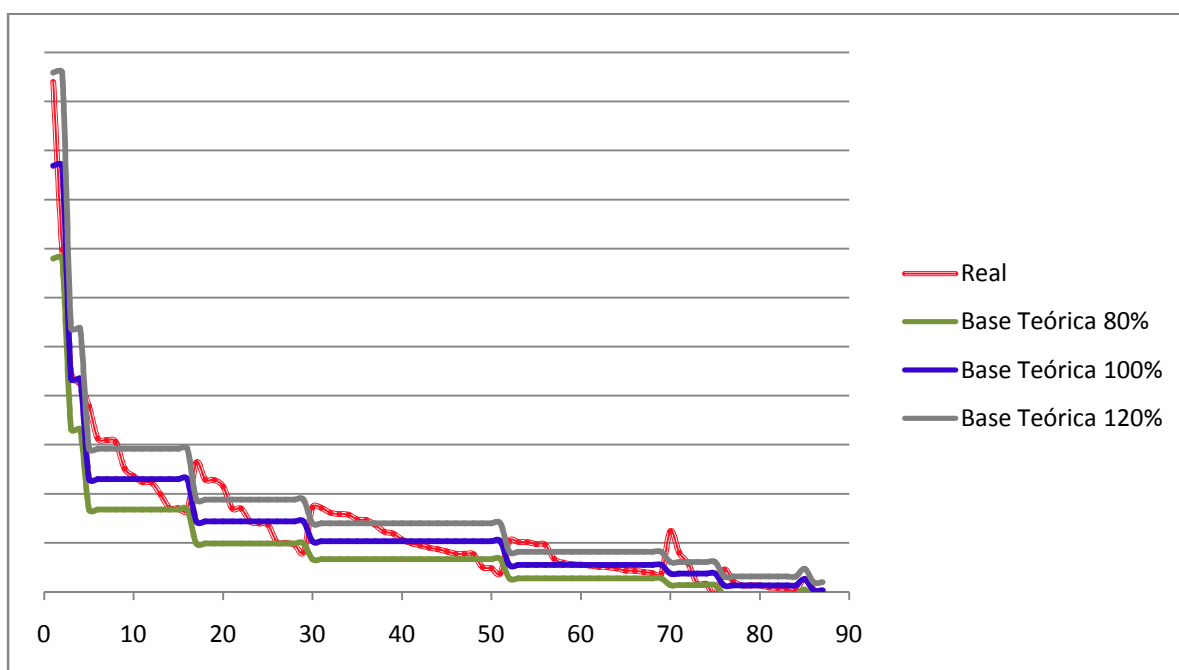
O quadro 14 e o gráfico 6 evidenciam o posicionamento em termos de equidade dos colaboradores face à prática teórica da totalidade dos colaboradores da empresa no que diz respeito à remuneração total. Nesta análise poder-se-á constatar o impacto da introdução da componente variável da remuneração nos níveis de equidade interna.

Quadro 14: Análise da equidade interna – remuneração total

Posicionamento face à Prática	Intervalos de equidade interna	Número de Colaboradores	%
> Zona de Equidade Interna	>120%	23	26%
Acima da Prática	120% - 104%	10	12%
Bom	104% - 96%	23	26%
Abaixo da Prática	96% - 80%	24	28%
<Zona de Equidade Interna	<80%	7	8%
		87	100%

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 6: Posição dos colaboradores no intervalo de equidade – remuneração total



Fonte: Elaboração Própria

No gráfico 6 é possível analisar a posição de cada indivíduo no que diz respeito aos respectivos limites da prática teórica da empresa em termos de equidade interna com a introdução da remuneração variável.

No eixo das abcissas, o gráfico mostra os 87 colaboradores da população em análise sendo que o eixo das ordenadas representa os diferentes níveis de remuneração total. Por questões de confidencialidade dos dados primários, os respectivos níveis salariais não são apresentados.

O gráfico representa as bases teóricas onde o nível de remuneração total, (considerando a inclusão da remuneração variável), de cada colaborador deveria idealmente variar face à prática real de remuneração total.

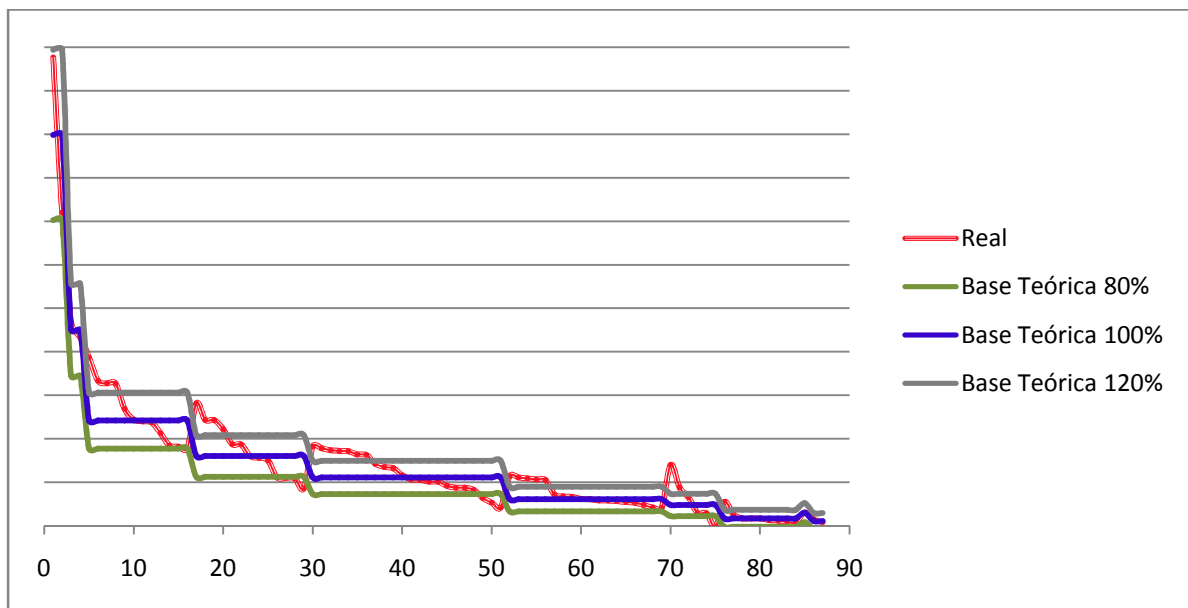
O quadro 15 e o gráfico 7 evidenciam o posicionamento em termos de equidade dos colaboradores face à prática teórica da totalidade dos colaboradores da empresa no que diz respeito à remuneração global. Nesta análise poder-se-á constatar o impacto da introdução da componente de benefícios sobre a remuneração total (abordada anteriormente) nos níveis de equidade interna.

Quadro 15: Análise da equidade interna – remuneração global

Posicionamento face à Prática	Intervalos de equidade interna	Número de Colaboradores	%
> Zona de Equidade Interna	>120%	23	26%
Acima da Prática	120% - 104%	11	13%
Bom	104% - 96%	23	26%
Abaixo da Prática	96% - 80%	21	24%
<Zona de Equidade Interna	<80%	9	11%
		87	100%

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 7: Posição dos colaboradores no intervalo de equidade – remuneração global



Fonte: Elaboração Própria

No gráfico 7 é possível analisar a posição de cada indivíduo no que diz respeito aos respectivos limites da prática teórica da empresa em termos de equidade interna com a introdução do pacote de benefícios praticado.

No eixo das abcissas, o gráfico mostra os 87 colaboradores da população em análise sendo que o eixo das ordenadas representa os diferentes níveis de remuneração global. Por questões de confidencialidade dos dados primários, os respectivos níveis de remuneração não são apresentados.

O gráfico representa as bases teóricas onde o nível de remuneração global, (considerando a inclusão do pacote de benefícios sobre a remuneração total), de cada colaborador deveria idealmente variar face à prática real de remuneração global.

4.2. Análise da Competitividade no Mercado

Com a análise da competitividade no mercado pretende-se avaliar o posicionamento da prática de remuneração da empresa face à referência de mercado identificada. Através desta análise é possível identificar a exacta posição da remuneração dos colaboradores da instituição objecto de estudo face ao mercado, bem como os respectivos desvios percentuais, para os diferentes conceitos de remuneração apresentados anteriormente.

A análise de competitividade tem ainda em consideração:

- (i) Mix salarial, isto é, a avaliação da ponderação relativa de cada conceito de remuneração;
- (ii) Modelos de remuneração variável com sendo prémios de desempenho;
- (iii) Análise quantitativa e qualitativa de benefícios.

A análise dos dados segue as seguintes linhas e metodologia estatística:

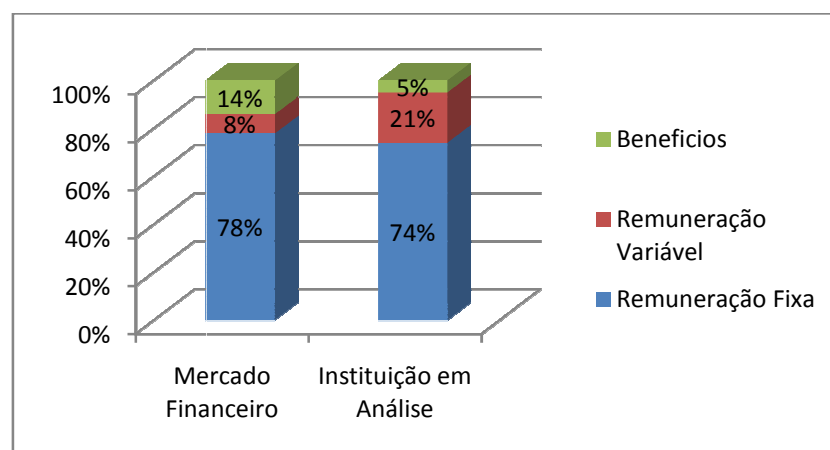
Fig. 4: Metodologia estatística para a análise de dados de mercado

Q3 (P75)	Md (P50)	Q1 (P25)
"Quartil Superior" indica que 25% das empresas estão acima do valor indicado e 75% abaixo	A Mediana divide a amostra em duas, 50% acima e 50% abaixo do valor indicado	"Quartil Inferior" indica que 75% das empresas estão acima do valor indicado e 25% abaixo
ME (Média)		
Média aritmética de todas as linhas de remuneração para cada nível funcional		

Fonte: Banco Itaú Europa (2011)

Quando analisado o *mix* salarial da instituição comparando com o mercado de referência, verificamos que a empresa se encontra desalinhada com a referência de mercado, apresentando um peso menor em cerca de 4% da remuneração fixa.

Gráfico 8: Comparação da composição da remuneração global com o mercado



Fonte: Elaboração Própria

A instituição apresenta uma maior flexibilidade da política de remuneração face ao mercado de referência, privilegiando o uso de remuneração variável (+ 13%).

Relativamente a benefícios, verifica-se que têm um menor peso no pacote de remuneração da instituição comparativamente ao mercado de referência.

Remuneração Base

A prática de remuneração da instituição no que diz respeito à remuneração fixa, traduzida pela prática salarial teórica, situa-se predominantemente entre a mediana e o terceiro quartil do mercado de referência. No entanto, a partir do nível funcional C2 regista um posicionamento muito mais competitivo, situando-se ao nível (ou mesmo acima) do terceiro quartil do mercado de referência.

Quadro 16: Análise da competitividade – remuneração fixa

	Instituição Vs Mercado Financeiro		
Nível Funcional	Q3	MD	Q1
D3	82%	96%	120%
D2	-	-	-
D1	97%	114%	142%
C3	-	-	-
C2	77%	92%	114%
C1	85%	97%	105%
B3	77%	88%	106%
B2	87%	98%	114%
B1	98%	109%	120%
A3	92%	105%	113%
A2	106%	120%	127%
A1	141%	162%	179%

Fonte: Elaboração Própria

A sombreado identifica-se a proximidade que a prática da instituição tem com as linhas de mercado em termos de remuneração fixa.

De um modo geral, a prática salarial encontra-se entre a mediana e o terceiro quartil do mercado de referência. Contudo verifica-se um aumento de competitividade a partir do nível B1 a que correspondem as funções de maior responsabilidade e com carácter de gestão.

Remuneração Total

A introdução da remuneração variável reforça o posicionamento face ao mercado de referência para as funções com maior valor funcional, ou seja, a partir do nível A3 nota-se claramente que a remuneração variável tem um efeito diferenciador, evidenciando que a prática da instituição é consideravelmente mais agressiva do que o mercado de referência.

Quadro 17: Análise da competitividade – remuneração total

Nível Funcional	Instituição Vs Mercado Financeiro		
	Q3	MD	Q1
D3	90%	107%	133%
D2	-	-	-
D1	106%	125%	156%
C3	-	-	-
C2	85%	102%	126%
C1	94%	105%	118%
B3	83%	97%	122%
B2	97%	111%	132%
B1	98%	107%	123%
A3	112%	131%	147%
A2	144%	167%	186%
A1	217%	256%	303%

Fonte: Elaboração Própria

A sombreado identifica-se a proximidade da prática salarial da instituição com as linhas de mercado em termos de remuneração total. Em comparação com a remuneração fixa, é possível verificar um reforço da competitividade face ao

mercado de referência, em especial a partir do nível A3, tendo assim um efeito diferenciador por apresentar valores bastante acima do terceiro quartil.

De seguida são apresentados os diferenciais da remuneração variável da instituição em comparação com a prática de mercado de referência, uma componente cada vez mais utilizada pelas empresas no mercado nacional.

Em termos absolutos, a empresa regista um posicionamento muito mais competitivo que o mercado de referência, para a maioria dos níveis em análise, com especial destaque para os últimos três, nos quais esta componente de remuneração apresenta-se muito acima da prática de mercado.

Quadro 18: Análise da competitividade – remuneração variável

Nível Funcional	% Remuneração Variável em relação à Remuneração Base		% Desvio Remuneração Variável Inst. Vs Mercado
	Instituição	Mercado de Referência	
D3	13%	2%	11%
D2	-	2%	-
D1	14%	4%	303%
C3	-	3%	-
C2	16%	4%	284%
C1	15%	6%	133%
B3	18%	7%	111%
B2	25%	10%	146%
B1	11%	13%	-7%
A3	39%	11%	282%
A2	54%	10%	526%
A1	83%	16%	736%

Fonte: Elaboração Própria

Remuneração Global

A introdução da componente de benefícios mantém o posicionamento verificado em termos de remuneração total na maioria dos níveis analisados. A exceção verifica-se nos níveis B2, B1 e A3, dado que nos primeiros a introdução desta componente reforça a sua competitividade face ao mercado de referência, enquanto no nível B2 perde competitividade quando incorporado o pacote de benefícios.

Quadro 19: Análise da competitividade – remuneração global

Nível Funcional	Prática Teórica Instituição Vs Mercado Financeiro		
	Q3	MD	Q1
D3	92%	108%	139%
D2	-	-	-
D1	96%	117%	149%
C3	-	-	-
C2	73%	98%	123%
C1	85%	101%	123%
B3	73%	90%	121%
B2	79%	99%	126%
B1	87%	100%	123%
A3	93%	116%	140%
A2	120%	140%	168%
A1	170%	214%	266%

Fonte: Elaboração Própria

A introdução do pacote de benefícios mantém o posicionamento verificado na remuneração total, em termos de linha estatística de referência, na maioria dos

níveis funcionais analisados. A exceção verifica-se nos níveis B2, B1 e A3 nos quais a introdução desta componente atenua consideravelmente a sua competitividade face ao mercado.

Relativamente ao pacote de benefícios, este apresenta-se menos competitivo do que o mercado de referência sendo o nível funcional de menor conteúdo, D3, a exceção. O pacote de benefícios disponibilizado pela empresa encontra-se em média 9% abaixo dos valores de mercado de referência. Esta diferença é mais acentuada nos níveis funcionais de maior valor funcional.

Quadro 20: Análise da competitividade – benefícios face à remuneração total

Nível Funcional	% Benefícios em relação à remuneração total		% Desvio benefícios Inst. Vs Mercado
	Instituição	Mercado de Referência	
D3	10%	9%	2%
D2	-	10%	-
D1	4%	11%	-6%
C3	-	12%	-
C2	5%	9%	-5%
C1	9%	14%	-4%
B3	5%	13%	-8%
B2	5%	17%	-12%
B1	8%	16%	-8%
A3	4%	18%	-13%
A2	3%	23%	-18%
A1	3%	23%	-15%

Fonte: Elaboração Própria

Como principais conclusões do diagnóstico de equidade interna e competitividade da instituição em análise, verificaram-se os seguintes pontos:

Remuneração Base

No que diz respeito à remuneração base e em termos de equidade interna, verificou-se que 71% dos colaboradores são remunerados dentro da zona de equidade interna definida pela instituição.

No entanto, verifica-se iniquidade nalguns níveis funcionais intermédios: C1, B2 e A3. Também se verifica uma inversão na prática salarial entre os níveis C2 e D3.

Em relação à competitividade, verifica-se um alinhamento com a mediana da prática de mercado na maioria dos níveis funcionais: D3, C2, C1, B2 e A3.

No entanto, nalguns níveis verificou-se alguma inconsistência no posicionamento competitivo com destaque para os níveis C2, B3 e A3 nos quais a empresa perde competitividade face ao nível anterior.

Na prática da instituição, a remuneração base representa 74% da remuneração global o que é inferior aos 78% verificados no mercado de comparação. A este aspecto não será alheio o posicionamento mais agressivo que a instituição tem no mercado ao nível da remuneração variável.

Remuneração Variável

Em termos de remuneração variável e analisando a equidade interna, em primeiro lugar o que distingue a instituição em estudo do mercado de referência é o facto de 100% dos colaboradores serem elegíveis ao recebimento desta componente salarial.

A percentagem de remuneração variável em relação à remuneração fixa varia entre 5% e 128%.

Em relação ao nível de competitividade com o mercado, a prática é claramente superior na maioria dos níveis funcionais analisados (com excepção do B1).

Esta componente de remuneração representa 21% da remuneração global atribuída o que é substancialmente superior ao mercado que apenas pondera esta componente em 8%.

Remuneração Total

Agregando as duas componentes analisadas anteriormente, e de um ponto de vista de equidade interna, verifica-se a diminuição da equidade com 66% dos colaboradores dentro da zona de equidade interna definida pela empresa. Esta diminuição da equidade interna com a introdução da remuneração variável evidencia a diferenciação pela performance individual que é praticada na instituição

Mantem-se a inversão salarial verificada entre os níveis C2 e D3.

No que diz respeito ao nível de competitividade, no conjunto das duas componentes, verifica-se um aumento de competitividade com a maioria dos níveis acima da mediana de mercado: D3, B2, B1, A3, A2, A1.

Benefícios

Em termos de equidade interna, a atribuição de um pacote de benefícios igual para todos os colaboradores atenua o efeito diferenciador desta componente de remuneração. No entanto, verifica-se uma diminuição do nível de equidade face à remuneração total.

Comparando com o mercado, o pacote de benefícios disponibilizado é claramente menos competitivo do que o mercado.

Na maioria dos níveis apresentam um valor menos competitivo do que o mercado tanto em valor absoluto como em % da remuneração fixa.

Remuneração Global

Agregando todas as componentes da remuneração, em termos de equidade interna, verifica-se uma redução com 63% colaboradores dentro da zona de equidade interna.

Mantem-se a inversão salarial verificada entre os níveis C2 e D3.

Em termos de comparação com mercado, verifica-se um aumento da competitividade generalizado com a maioria dos níveis acima da mediana de mercado.

Como curiosidade comparou-se a evolução dos níveis de equidade e competitividade da empresa em estudo entre o ano da análise 2011 e o ano anterior (2010).

No quadro 21, é possível visualizar para cada nível funcional a comparação em termos internos e externos.

Quadro 21: Resumo comparativo da equidade e competitividade – 2010 versus 2011

	Remuneração Base				Remuneração Total				Remuneração Global	
	Equidade		Competitividade		Equidade		Competitividade		Equidade	Competitividade
Nível Funcional	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2011	2011
D3	100%	100%	MD-Q1	MD	100%	100%	Q3-MD	MD	100%	Q3-MD
D2										
D1	100%	100%	Q3-MD	Q3	100%	100%	>Q3	Q3	100%	Q3-MD
C3	100%		MD-Q1		100%		MD-Q1			
C2	89%	89%	<Q1	MD	89%	89%	MD-Q1	MD	89%	MD
C1	69%	50%	Q3-MD	MD	56%	50%	Q3-MD	MD	50%	MD
B3	77%	78%	<Q1	Q1	77%	72%	MD-Q1	MD	72%	MD
B2	68%	59%	MD-Q1	MD	56%	55%	Q3-MD	Q3	55%	MD
B1	80%	77%	MD-Q1	Q3	40%	54%	Q3-MD	Q3	38%	MD
A3	79%	67%	Q3-MD	MD	64%	58%	Q3-MD	>Q3	58%	Q3
A2	60%	100%	>Q3	Q3	80%	100%	>Q3	>Q3	100%	>Q3
A1	100%	100%	>Q3	>Q3	100%	100%	>Q3	>Q3	100%	>Q3

Fonte: Elaboração Própria

4.3. Formulação de Política de Remuneração

Após o diagnóstico e caracterização da empresa, pretende-se agora propor uma política de remuneração que actue como correctora dos aspectos de iniquidade verificada assim como o reforço da competitividade verificada face ao mercado.

O objectivo da remuneração fixa é remunerar conteúdo funcional e o valor que a função agrega à instituição. Nesse sentido mantem-se a abordagem metodológica entre níveis funcionais e níveis de remuneração.

O primeiro passo para a elaboração de uma política de remuneração, como já foi referido no enquadramento teórico da investigação, diz respeito à revisão da matriz e classificação das funções dentro da empresa e a construção da avaliação relativa de todas as funções com o objectivo de obter um posicionamento funcional preciso ao nível interno.

O segundo passo essencial para a formulação da política de remuneração e tal como evidenciado anteriormente, diz respeito ao diagnóstico da equidade interna e competitividade face ao mercado de modo a, de forma rigorosa, se partir de um posicionamento exacto para o desenho da política de remuneração de acordo com os objectivos específicos da empresa.

A concretização da política de remuneração de uma empresa traduz-se na construção de bandas salariais com vista ao alinhamento competitivo da remuneração fixa por conteúdo funcional no mercado e a revisão estratégica da amplitude dessas mesmas bandas. Com esta acção pretende-se o alinhamento com o mercado e a definição do posicionamento que a empresa pretende ter face ao mercado de referência. Outro objectivo é a melhoria do nível de equidade interna.

A implementação imediata de uma política de remuneração implica uma cuidada análise de custos. Desta forma, e meramente como proposta, foram definidos 2 cenários de implementação:

- (i) ajuste dos valores de remuneração fixa para os colaboradores que se encontram abaixo da zona de entrada da banda salarial e;
- (ii) um segundo cenário onde é feito o ajustamento para a zona de entrada e dentro das bandas salariais. Neste cenário apenas os colaboradores que se encontram acima do limite máximo da banda salarial não são alvo de ajustamento.

O impacto da implementação de qualquer um destes cenários implica a manutenção ou acréscimo dos custos fixos da massa salarial e remuneração

fixa. Esta situação leva a que, de acordo com qualquer um dos cenários propostos, seja necessário avaliar caso a caso no sentido de apurar qual o budget associado à implementação de uma política de remuneração.

No quadro 22 apresenta-se um possível cenário baseado em critérios de construção dos níveis de remuneração, bem como o posicionamento competitivo utilizado na política de remuneração – neste caso aplicado apenas à remuneração fixa.

Quadro 22: Exemplo de formulação de política de remuneração

Grupo Funcional	Níveis de remuneração fixa a definir	Nível Funcional	Posicionamento remuneração fixa face ao mercado
Directores/2ª Linha e Especialistas	N1	A1 – B1	100% MD
Técnicos Senior	N2	B2	100% MD
Técnicos	N3	B3	100% MD
Técnicos Assistentes/Administrativos	N4	C1 – D3	100% MD

Exemplo: Elaboração Própria

De um modo geral e como foi evidenciado, a prática de remuneração da empresa em estudo encontra-se entre a mediana e o terceiro quartil. Deste modo, a estratégia a seguir em termos de política de remuneração poderá ser apenas a correcção das situações cuja remuneração fixa esteja abaixo da mediana de mercado com o impacto também positivo ao nível da equidade interna, uma vez que naturalmente essas situações irão convergir para um cenário de maior equidade interna. Uma vez que os níveis funcionais mais elevados estão próximos do topo de mercado, não se vislumbra necessidade

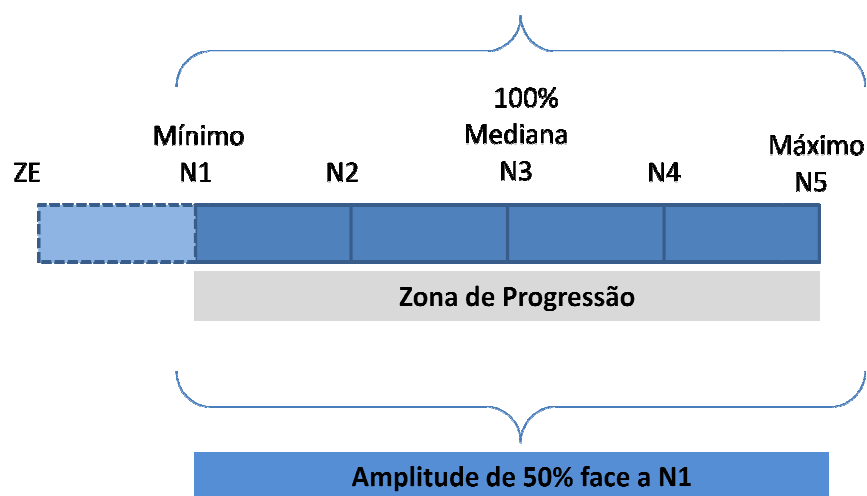
de ajustar as remunerações fixas nesses níveis. Todos os restantes grupos funcionais, apesar de serem bastante competitivos como foi verificado, podem reforçar a competitividade e equidade interna mediante o ajuste individual de cada situação abaixo da mediana de mercado.

A construção de bandas salariais é um instrumento muito útil na implementação de uma política de remuneração, uma vez que para cada nível ou grupo funcional é definida uma banda de progressão salarial. Ao ponto médio de cada uma das bandas salariais a construir (N3) corresponde uma situação face ao mercado que varia consoante a estratégia salarial que a empresa pretenda definir para esse nível ou grupo específico. Cada banda salarial para cada nível pode corresponder a um alinhamento de mercado específico com uma amplitude de banda salarial.

Neste caso específico e como foi analisado com base no diagnóstico de equidade interna e competitividade, o ponto médio de todas os níveis funcionais da empresa, poderia com naturalidade ser a mediana de mercado tendo em conta a já elevada competitividade que revela em termos de remuneração fixa.

A definição da amplitude da banda é também um factor estratégico para a empresa, uma vez que pode optar por uma maior ou menor flexibilidade de remuneração fixa dentro de um mesmo grupo ou nível funcional sendo que normalmente é prática de mercado uma margem de progressão de 50%.

Fig. 5: Construção de bandas salariais



Fonte: Banco Itaú Europa (2011)

Cada um dos pontos da banda (N1 a N5) pode ser definido com base numa situação específica de mercado. Isto possibilita à empresa, para cada grupo funcional, definir exactamente em que termos de mercado pretende remunerar e dar margem a progressão tendo em conta o que as empresas no mercado praticam para essas mesmas funções/níveis de responsabilidade.

No caso da instituição em estudo e dado o nível competitivo que foi verificado, a estratégia poderá ser a definição de bandas salariais cujo ponto médio seria precisamente a mediana de mercado.

Em termos de amplitude das bandas, uma empresa que pretenda uma boa flexibilidade de progressão salarial em todos os níveis de responsabilidade de modo a gerir expectativas dos colaboradores e poder fazer facilmente ajustes salariais necessários dentro de um mesmo grupo de responsabilidade/banda, deverá garantir que todas as bandas salariais têm uma margem de progressão que enquadre a estratégia de promoções e progressão salarial dentro da organização.

4.4. Critérios de progressão dentro da política retributiva

A revisão da política de remuneração em termos de remuneração fixa deverá ser continuamente feita e comparada face ao mercado de referência.

Desta forma, a empresa poderá rever anualmente o seu sistema de bandas salariais, ao actualizar a remuneração do ponto médio (a que corresponde um posicionamento estratégico) de cada banda, com base nos incrementos salariais do mercado de referência e no nível desejado de competitividade face à estrutura de custos fixos da mesma.

Para cada nível funcional está associada um nível retributivo baseado numa banda salarial de remuneração base, constituída por 5 níveis salariais (+ 1 nível de entrada) com um referencial mínimo e máximo.

Os diversos níveis salariais de uma mesma banda não diferenciam conteúdos funcionais mas sim o mérito e potencial dos colaboradores neles enquadrados.

No âmbito de uma proposta de política de remuneração, são considerados diversos critérios de progressão salarial com diversos racionais.

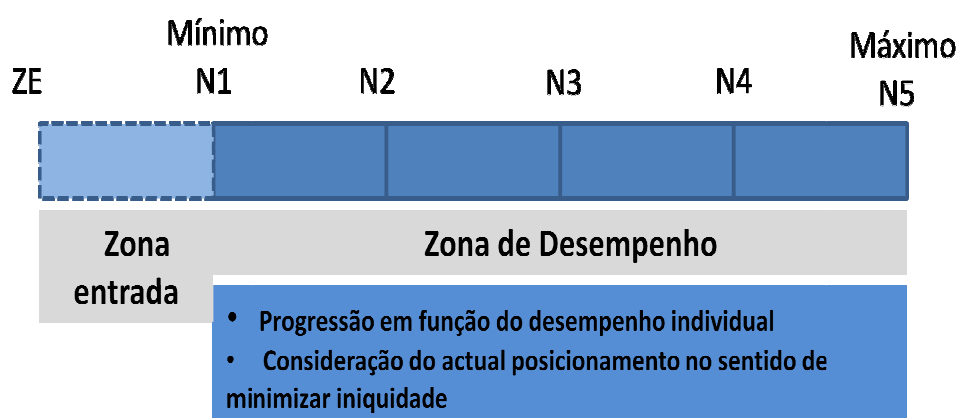
Progressão Horizontal

A progressão consiste na mudança para o nível salarial imediatamente superior na banda de remuneração fixa, correspondente a um mesmo nível salarial, com base na avaliação de desempenho. A progressão não confere por isso qualquer alteração ao nível da responsabilidade funcional assumida ou alteração de nível e grupo de responsabilidade.

Este tipo de progressão salarial deverá assentar em dois factores:

- (i) Avaliação decorrente do sistema de avaliação de desempenho, no sentido de remunerar a performance do colaborador.
- (ii) Enquadramento do respectivo colaborador no nível salarial no sentido de garantir a equidade interna.

Fig. 6: Critérios de progressão salarial horizontal



Fonte: Elaboração Própria

A zona inicial da banda salarial depende do conteúdo funcional e é essencialmente utilizada para enquadrar novos processos de recrutamento externo no mercado.

A zona de progressão ou desempenho dentro da banda salarial depende do desempenho demonstrado no modelo de avaliação de desempenho. Deve também ter-se em conta a consideração do actual posicionamento no nível salarial no sentido de minimizar o efeito de iniquidade.

Independentemente do nível de origem de qualquer colaborador, uma vez inserido numa nova função deve ser gerido no nível de remuneração base respectivo.

A progressão individual na banda salarial desse nível deverá prender-se exclusivamente com a avaliação de desempenho de cada colaborador, não havendo lugar a progressões automáticas por antiguidade (desempenhos superiores aliados a incrementos mais agressivos do que o próprio incremento anual da política de remuneração adoptada). Deve ainda ser feita em profundidade, maximizando o nível de remuneração em toda a sua amplitude, até que haja a transição para uma nova função enquadrada num diferente nível salarial.

Esta lógica de progressão não considera necessidades atípicas de recrutamento admitindo-se a integração de novos colaboradores acima do nível de entrada (mínimo) da banda correspondente. Estas situações deverão, no entanto, ser pontuais e fundamentadas, respeitando a amplitude do nível salarial.

A decisão de progressão nas bandas salariais deverá estar sujeita aos resultados do modelo de avaliação de desempenho e ao posicionamento do respectivo colaborador na banda salarial.

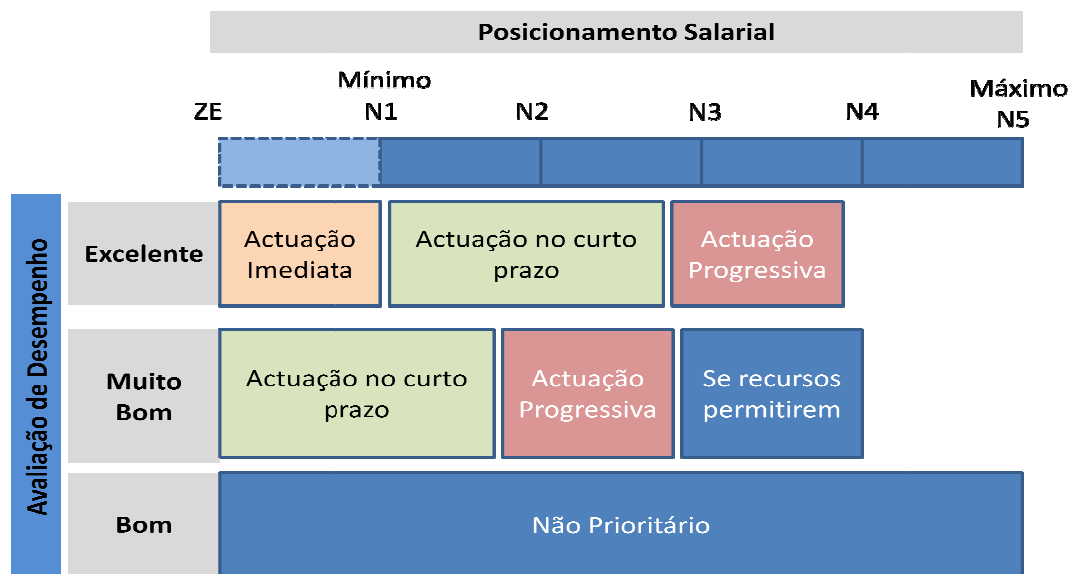
Esta progressão poderá ter por base uma matriz de aumentos que conjuga estas duas vertentes devendo ser calculada com base no incremento máximo (percentual ou volume) da massa salarial. De resto, o incremento salarial médio de mercado não deve ser desconsiderado desta abordagem uma vez que pode desalinhar o posicionamento da prática de remuneração face ao mercado.

Prioridades na progressão horizontal

Numa óptica de progressão horizontal descrita, a empresa deverá actuar mediante diferentes critérios de prioridade:

- (i) Actuação imediata: colaboradores com desempenho “Excelente” e com posicionamento na zona de entrada da banda salarial.
- (ii) Actuação no curto prazo: colaboradores com desempenho “Excelente” posicionados entre o mínimo e o nível intermédio inferior e colaboradores com desempenho “Bom” que se encontrem no nível de entrada ou no início da banda salarial.
- (iii) Actuação Progressiva: colaboradores com desempenho “Excelente” posicionados na média da banda e colaboradores com desempenho “Muito Bom” posicionados no limite inferior intermédio da banda.
- (iv) Actuação não prioritária: colaboradores com desempenho “Excelente” posicionados no limite intermédio superior da banda e colaboradores com desempenho “Bom” na média da banda.

Fig. 7: Prioridades na gestão da progressão salarial horizontal



Fonte: Elaboração Própria

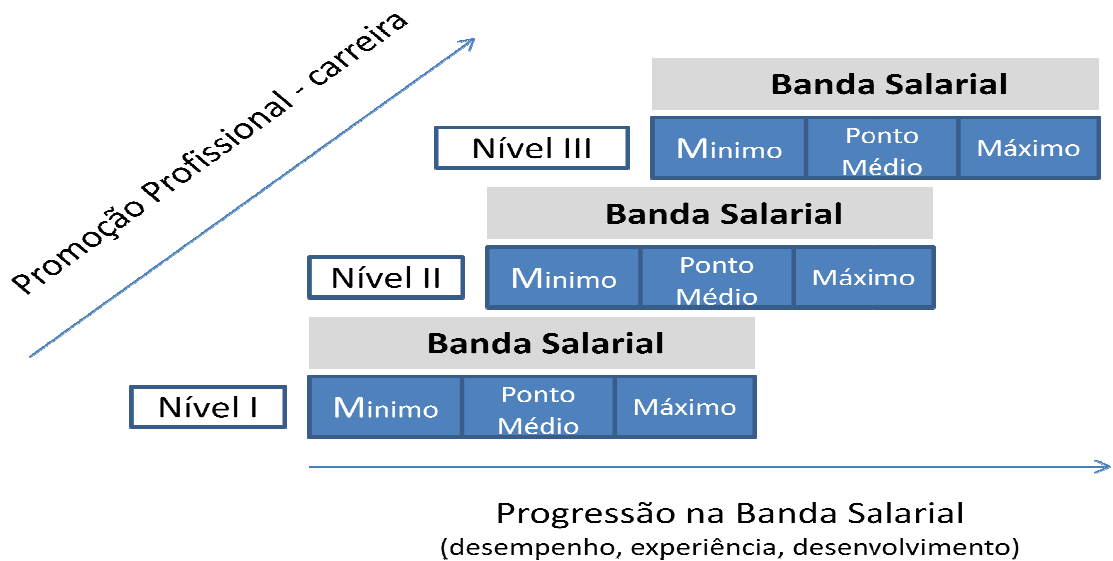
Progressão Vertical

Uma progressão vertical no contexto de uma empresa diz respeito a uma mudança para o nível salarial imediatamente superior, por via da assunção de nova função, com maior responsabilidade e impacto na organização. A promoção tem reflexos remuneratórios mas não obriga o aumento do nível salarial da remuneração base, desde que o valor auferido esteja integrado na banda salarial desse novo nível.

A promoção tem reflexos imediatos no estatuto remuneratório, não podendo implicar a redução na remuneração base mensal auferida no nível de origem.

A progressão para o nível salarial superior requer um aumento significativo do conteúdo funcional, o que pode ocorrer através de uma promoção vertical, isto é, passagem para um nível organizacional superior por via da assunção de uma função com maiores responsabilidades e impacto na empresa ou o próprio enriquecimento da função.

Fig. 8: Critérios de progressão salarial vertical



Fonte: Elaboração Própria

Numa perspectiva de progressão vertical, a estratégia de uma empresa em termos de política de remuneração deverá ser o desenvolvimento horizontal de colaboradores a desenvolver através de enriquecimento funcional progressivo ou proporcionando formação com vista à progressão vertical; manter na função em desempenho pleno os quadros avaliados como adequados, gerindo a sua motivação e expectativas com progressão horizontal adequada e em relação aos casos que se encontram historicamente desenquadrados em termos de performance e alinhamento com os objectivos da empresa devem ser geradas oportunidades de desenvolvimento ou de saída da empresa.

4.5. Reflexões ao Estudo de Caso

Considerando as duas hipóteses da investigação:

Hipótese 1

A organização apresenta um bom nível de equidade interna entre os seus grupos funcionais sendo que não se verificam desalinhamentos significativos no que diz respeito às práticas de remuneração entre os colaboradores com o mesmo nível de responsabilidade e conteúdo funcional da organização. O bom nível de equidade interna contribui positivamente para a definição de uma política de remuneração motivadora que conduz a resultados positivos.

Conclui-se que a hipótese 1 é válida, uma vez que em termos de remuneração fixa, que como foi visto, remunera o conteúdo funcional, responsabilidade e valor agregado para a organização de uma mesma função independentemente da performance individual de quem a exerce, verificou-se que 71% dos colaboradores são remunerados dentro da zona de equidade interna definida pela instituição.

No entanto, verificou-se iniquidade nalguns níveis funcionais intermédios e uma inversão na prática salarial entre dois níveis específicos.

Quando introduzida a componente variável da remuneração, geram-se situações de iniquidade, apesar de todos os colaboradores serem elegíveis ao recebimento de remuneração variável. No entanto, de um ponto de vista de equidade interna, essa iniquidade gerada é natural uma vez que existe a remuneração pela performance individual e desempenho que por si só deve ser um factor diferenciador. Do ponto de vista do conteúdo funcional e não considerando diferenciação por performance, verificou-se um bom nível de equidade interna.

A introdução da componente de benefícios mantém inalterados os níveis de equidade, uma vez que o pacote praticado pela instituição objecto de estudo não diferencia os diferentes níveis funcionais.

Hipótese 2

A organização revela-se bastante competitiva face ao mercado onde opera, sendo que esse nível de competitividade aumenta nos níveis mais elevados de responsabilidade e que agregam elevado valor à actividade da empresa.

Conclui-se que a hipótese 2 é válida, uma vez que verifica-se um alinhamento com a mediana da prática de mercado, ao nível da remuneração fixa, na grande maioria dos níveis funcionais com especial destaque para os níveis de maior conteúdo funcional e responsabilidade. O posicionamento mais agressivo que a instituição tem no mercado ao nível da remuneração variável é um factor determinante com esta componente a representar 21% da remuneração global atribuída o que é substancialmente superior ao mercado que apenas pondera esta componente em 8%. Deste modo e em termos de remuneração total, a maioria dos níveis funcionais adoptam uma posição bastante mais competitiva que o mercado, uma vez que se situam entre a mediana e o terceiro quartil do mercado de referência.

Quando introduzida a componente de benefícios, os níveis de competitividade diminuem ligeiramente.

CONCLUSÕES

Conforme a análise realizada anteriormente, a equidade interna e a competitividade no mercado são os dois pilares de uma política de remuneração. No entanto, não são variáveis exclusivas quando se trata de definir uma política de remuneração em mercados multinacionais e cujas especificidades são importantes factores a ter em conta.

Como anteriormente referido, os modelos de avaliação de desempenho têm como função avaliar a performance individual dos colaboradores com as naturais consequências ao nível do reconhecimento financeiro e atribuição de remuneração variável. Seria importante perceber de que modo diferentes modelos e diferentes critérios impactam directa ou indirectamente nos níveis de equidade e competitividade de uma empresa.

Será que os níveis de equidade e competitividade podem ser apenas medidos mediante componentes de remuneração? Nos dias de hoje, a formação e *know-how* técnico e comportamental que as empresas proporcionam constituem um capital intelectual de extrema importância que de forma directa ou indirecta é capitalizado no mercado e também ao nível interno dentro de uma empresa. Seria importante perceber como ou de que forma isso se reflecte nos níveis de equidade e competitividade no mercado.

No caso das empresas que actuam em ambiente multinacional, com colaboradores a exercer funções em diferentes mercados, como deverá ser definida a política de remuneração? Dever-se-á privilegiar a equidade interna nos mesmos grupos funcionais acima de tudo independentemente das diferenças de mercado, sociais e culturais dos mercados onde a empresa actua? Ou dever-se-á analisar em termos de competitividade as práticas locais para cada uma das funções independentemente das estruturas multinacionais? Como se comportam as empresas neste tipo de cenário?

Seria interessante também analisar de que modo as duas variáveis, equidade e competitividade no mercado variam entre si. Como foi referido, uma pode ter impacto na outra, mas será que existe algum tipo de relação padrão entre as duas? Como é que uma variação de um dos factores se traduz no outro? Será possível quantificar essa relação em mercados e empresas específicas?

Nesta vertente, poder-se-ia eventualmente chegar a conclusões acerca dos objectivos de cada uma das variáveis, uma vez que elas poderão ser convergentes ou divergentes a partir de determinados níveis.

Como base de investigações futuras, poder-se-ia também analisar num mercado específico como tem sido a evolução histórica das empresas ao nível do estudo e análise destas variáveis e de que modo isso tem contribuído para a melhoria das práticas de gestão nas empresas.

Estas são novas problemáticas que se afiguram como investigações pertinentes no futuro e que surgiram no seguimento da realização desta investigação específica. Deste modo, como nota conclusiva e pró-activa, estas questões podem constituir pistas relevantes para futuras investigações.

Em síntese, a investigação agora realizada ao Banco Itaú Europa alusiva à equidade interna e sua competitividade no mercado como factores determinantes de uma política retributiva, contribuiu para um melhor conhecimento sobre a forma como estas variáveis são de extrema importância para a realização de um diagnóstico que sirva de ponto de partida para a definição de uma política retributiva que corrija problemas de equidade internos e que procure garantir simultaneamente elevada competitividade no mercado.

A investigação permitiu validar a hipótese que se verifica um bom nível de equidade interna na organização e que este contribui positivamente para a definição de uma política de remuneração motivadora e adequada.

Da mesma forma, foi possível validar a hipótese que a organização ocupa um posicionamento de elevada competitividade no mercado com uma política de remuneração adequada aos níveis de responsabilidade internos, o que nos

leva a poder concluir que a organização procura conjugar a equidade ao nível interno com uma estratégia de elevada competitividade no mercado, sendo estes factores decisivos não só para conseguir motivar e reter os colaboradores de elevado talento e performance na organização, como também para atrair os colaboradores do mercado com maior potencial e competências.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, A. (2001), *Strategic Market Management*, Wiley, New York.
- ABOWD, J.M.; D.S. Kaplan (1999), *Executive Compensation: Six Questions that Need Answering*, Journal of Economic Perspectives.
- ADAMS, J.S. (1963), *Towards an understanding of inequity*, Journal of Abnormal and Social Psychology, 67.
- ADAMS, J.S. (1976), *Equity Theory Towards a General Theory of Social Interaction*, The Academic Press, Vol. 9, New York.
- ALMEIDA, M. H. (1992), *Novas formas de composição dos salários: tendências recentes*, Coleção Estudos, Série Rendimentos, 6., Ministério do Emprego e da Segurança Social, Lisboa
- ARMSTRONG, J.S. (1990), *Review of Corporate Strategic Planning Journal of Marketing*, 54.
- ARTHUR, J.B. (1994), *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*, Academy of Management Journal, 37.
- ASCH, B. (1990), *Do Incentive Matter? : The Case of Navy Recruiters*, Industrial and Labour Relations Review, nº 43.
- BAKER, G.; JENSEN, M.C; MURPHY, K.J. (1998), *Compensation and Incentives: Practice vs. Theory*, Journal of Finance, Vol. XLIII (3).
- BALKIN, D.; GOMEZ-MEJIA L.(1987), *Towards a Contingency Theory of Compensation Strategy*, Strategic Management Journal, nº 3.
- BALKIN, D.; GOMEZ-MEJIA, L.(1990), *Matching Compensation and Organizational Strategies*, Strategic Management Journal, Vol. 11.
- BEBCHUCK, L. A.; FRIED J. (2003), *Executive Compensation as an Agency Problem*, Journal of Economic Perspectives, Vol. 17, nº 3.
- BEBCHUK, L. A.; FRIED, J. (2004), *Pay without Performance, The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*, Harvard University Press.
- BEBCHUCK, L. A; FRIED J. (2005), *Pay Without Performance: Overview of the Issues*, Harvard Law School, Cambridge, Discussion Paper nº 510.
- BEBCHUCK, L.A.; FRIED, J.; WALKER D., (2002), *Managerial Power and Rent Extraction in the Design of Executive Compensation*, University of Chicago Law Review, nº 69.

- BECKER, G. (1998), *Aplicação de programas nos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na Gestão de Recursos Humanos*, Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Económicas, Dissertação de Mestrado.
- BENSON, J.; BROWN, M. (2000), *Individual Performance Related Pay and Enterprise Outcomes in Australia and Japan*, International Journal of Employment Studies, nº 3.
- BERGER, L.; BERGER, D. (2000), *The compensation handbook: a state-of-the art guide to compensation strategy and design*, 4ª ed., McGraw-Hill, New York.
- BEYSSAY, T.C. (1992), *Vers une approach globale des remunerations*, Hewitt Associates, nº 139.
- BLOOR, G.; DAWSON, P. (1994), *Understanding Professional Culture in Organizational Context*, Organization Studies, Vol. 15 (2).
- BOHLANDER, G. S. ; SHERMAN, A. (2003), *Administração de Recursos Humanos*, Pioneira Thomson Learning, São Paulo.
- BOOTH, A.; FRANK J. (1999), *Earnings, Productivity and Performance Related Pay*, Journal of Labour Economics, Vol. 17, nº3.
- BOOTH, P. (1990), *Strategic Rewards Management: The variable approach to Pay*, Conference Board of Canada, Ottawa.
- BOTERF, G. L. (1995), *De La Compétence: Essai sur un attracteur étrange*, Les Éditions D'Organisation, 3eme tirage, Paris.
- BOYD, B.K.; SALAMIN, A. (2001), *Strategic rewards systems: A contingency model of pay system design*, Strategic Management Journal, Vol.22.
- BOWEN, R. B. (2000), *Recognizing and rewarding employees*, McGraw- Hill, New York.
- CABLE, J. E ; NICHOLAS W. (1989), *Profit-Sharing and Productivity: an Analysis of UK Engineering Firms*, Economic Journal nº.99.
- CÂMARA, P.B (2000), *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Publicações D. Quixote, Lisboa.
- CÂMARA, P.B. (2006), *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Ed. D. Quixote, 2ª Edição, Lisboa.
- CÂMARA, P.B (2007), *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos Recursos Humanos*, Publicações D.Quixote, 2ª ed., Lisboa.

- CÂMARA, P.B.; GUERRA, P.B.; RODRIGUES, J.V. (2005), *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Ed. D. Quixote, 6ª Edição, Lisboa.
- CARROLL, S.J. (1987), *Business Strategies and Compensation System. New perspectives in Compensation*, Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- CHAMBERLAIN, M.; CURRALL, L. (2000), *Psicossociologia das Organizações*, Texto Editora, Lisboa.
- CONYON, M.J.; MURPHY, K. (2000), *The prince and the pauper? CEO pay in the US and UK*, *Economic Journal*, 110.
- CORREIA, M. (2000), *Gestão de Recompensas* in CUNHA, M.; MARQUES, C. (coord) (2000), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Publicações D. Quixote, 2ª ed.
- COWLING, A.; MAILER, C. (1998), *Gerir os Recursos Humanos*, Publicações D. Quixote, Lisboa.
- DESSLER, G. (1996), *Conquistando o Comprometimento - como construir e manter uma força de trabalho competitiva*, Makron Books, São Paulo.
- ESPERANÇA, J. P. (2000), *Modelos de Remuneração dos Gestores: A Perspectiva Financeira*, *Revista Portuguesa de Gestão*, III série, nº 1.
- FLEURY, A. ; HUMPHREY, J. (1992), *Recursos Humanos e a difusão e adaptação de novos métodos para a qualidade*, São Paulo..
- GAREN, J. E. (1994), *Executive compensation and principal-agent theory*, *Journal of Political Economy*, nº 102.
- GAVER, J.; GAVER K.; AUSTIN J. (1995), *Additional Evidence on Bonus Plans and Income Management*, *Journal of Accounting and Economics*, nº 19(1).
- GERHART, B.; MILKOVICH, G. (1992), *Employee Compensation: Research and theory*, in DUNNETTE, M.; HOUGH, L. (eds), *Handbook of Industrial and organizational psychology*, 2ª ed, vol.3.
- GERHART, B.; MILKOVICH G. (1990), *Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance*, *Academy of Management Journal*, nº 33.
- GOMEZ- MEJIA, L.; BALKIN, D. (1992), *Compensation, organizational strategy and firm performance*, Cincinnati, OH, South-Western Publishing Company.
- GROVES, T.; HONG, Y.; MCMILLAN, J.; NAUGHTON, B. (1994), *Autonomy and Incentives in Chinese State Enterprises*, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109.

- HAMBRICK, D.C (1993), *Some test of effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategy types*, Academy of Management Journal, 26.
- HATHAWAY, J.W. (1986), *How do Merit Bonus fare?*, *Compensation and Benefits Review*, Vol. 18, Nº 5.
- HEALY, P. (1985), *The Effect of Bonus Schemes on Accounting Decisions*, Journal of Accounting and Economics,7.
- HENEMAN, H.G.; SCHWAB, D.P. (1975), *Work and Theory, Motivation and Commitment*, Bureau of National Affairs, Washington D.C.
- HENEMAN, H.G. (1990), *Merit and Pay Research, Personnel and Human Resources Management*, K.M. Rowland e G.R. Ferris, Vol.8.
- HENEMAN, R.L.; LEDFORD, G.E.; GRESHAM, M. (2000), *"The changing nature of work and its effects on compensation design and delivery"*, in RYNES, S.; GERHART, B., *Compensation in Organizations: Current research and practice*, Society for Industrial and Organizational Psychology Frontiers of Industrial and Organizational Psychology Series, Jossey-Bass, San Francisco.
- HENDERSON, R. I. (2003), *Compensation Management in a Knowledge-Based World*, Prentice-Hall, 9th ed., New Jersey.
- HERNSTEIN, R. (1990), *Behavior, Reinforcement, and Utility*, *Psychological Science* 1, n. 4, in Wilson T. (2003), *Innovative Reward System for the Changing Workplace*, McGrawHill.
- HERZBERG, F. (1959), *The Motivation to Work*. New York.
- HILL, R. B. (1993), *A Two-Component Approach to Compensation*, *Personnel Journal*, 154-161.
- HOFSTEDE, G. (1991), *Culture and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival*, McGraw-Hill, New York.
- HOFSTEDE, G. (1994), *The business of the international business is cultural*, *International Business Review*, Vol.3, nº. 1.
- HOFSTEDE, G. (1997), *Culturas e Organizações: Compreender a nossa Programação Mental*, Edições Sílabo, Lisboa.
- HOFSTEDE, G.; NEUJEIN B.; OHAYV D.; SANDERS G. (1990), *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*, *Administrative Science Quarterly*, nº. 35.
- JENSEN, M. C. (2000), *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*, Harvard University Press.

JENSEN, M. C. ; MECKLING W. H. (2001), *The nature of man*, Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 14, n° 3.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. (2001), *Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function*, Journal of Applied Corporate Finance, Vol.14, N° 3.

JENSEN, M. C.; MURPHY, K. (1990), *Performance and Top Management Incentives*. *Journal of Political Economy*, 98.

JONES, D.; KATO T. (1995), *The Productivity Effect of Employee Stock-Ownership Plans and Bonus: Evidence from Japanese Panel Data*, *American Economic Review*, n° 86.

KERR, S. (1995), *On the Folly of Rewarding A while Hoping for B*, *The Academy of Management Executive*, n° 9.

KLEIN, B. (1983), *Contracting Costs and Residual Claims: The Separation of Ownership and Control*, *Journal of Law and Economics*, n° 26.

KOHN, A. (1993), *Why incentive Plans Cannot Work*, *Harvard Business Review*, September/October.

KOHN, A. (1998), *Challenging Behaviotist Dogma: Myths About Money and Motivation*, *Compensation and Benefits Review*, March-April.

KOSSEN, G. (1983), *The Human Side of Organizations*, Harper and Row.

KRAUSE, M. ; LUBIK, T. (2004), *On-the-Job Search and the Cyclical Dynamics of the Labor Market*, Johns Hopkins University, department of Economics.

LEWELLEN W.; LOEDER C.; MARTIN, K. (1987), *Executive Compensation and Executive Incentive Problems: an Empirical Analysis*, *Journal of Accounting and Economics*, n° 9.

LAWLER, E.E. (1990), *Achieving competitiveness by creating new organization cultures and structures*, Newbury Park, N.J.: Sage.

LAWLER, E.E. (2005), *Creating high performance organizations*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 43, No. 1.

LAWLER, E.E. (1971), *Pay and Organizational Effectiveness: a Psychological View*, McGraw-Hill, New York.

LAWLER, E.E. (1981), *Pay and Organizational Development: Addsion-Wesley*.

LAWLER, E.E. (1989), *Pay for performance: a strategic analysis* in Gomez-Mejia L.R, *Compensation and Benefits*, Washington BNA.

LAWLER, E.E. (1989), *The Strategic design of reward system*, The Centre for Effective Organisations, Graduate School of Business Administrations, Los Angeles.

LAWLER, E.E. (1990), *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, Jossey-Bass, São Francisco.

LAWLER, E.E. (1995), *The Other Pay: A Strategic Approach*, Compensation and Benefits Review, July- August ,252.

LAWLER, E.E. (2000), *Rewarding Excellence – Pay strategies for the New Economy*, Ed. Jossey Bass, S.Francisco.

LAWLER, E.E.; MOHRMAN, A.M.; RESNIK, S.M. (1984), *Performance Appraisal Revisited*, Organizational Dynamics, Vol. 4, Nº 1.

LAZEAR, E.P. (2000), *Performance Pay and Productivity*, American Economic Review, 90 (5).

MANAS, T.; GRAHAN, M. (2002), *Creating a Total Reward Strategy: A Toolkit for Designing Business-Based Plans*, Amacom, New York.

MANDON, N. (1990), *La gestion présionelle des competences – la méthode éted*, CEREQ, Collection des Études, nº 57, Paris.

MARSDEN, D.; RAY, R. (1994), *Performing for Pay? The Effects of “Merit Pat” on Motivation in the Public Service*, British Journal of Industrial Relations, nº 32 (2).

MARTOCCHIO, J. (2001), *Strategic Compensation: a Human Resource Management Approach*, 2ª ed, Prentice-Hall, New Jersey.

MARTOCCHIO, J. (2003), *Employee benefits: a primer for human resource professionals*, McGraw-Hill, Boston.

MCCLOY, R. A.; CAMPBELL, J. P.; CUEDECK, R. – *A Confirmatory Test of a Model of Performance Determinants*, Journal of applied Psychology, Vol. 79, Nº 4.

MILES, R. E.; SNOW, C.C. (1978), *Organizational Strategy, structure and process*, McGraw Hill, New York.

MILES, R. E.; SNOW, C.C. (1984), *Designing strategic human resources systems*, Organizational Dynamics 13 (1).

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York.

- MONTEMAYOR, E. (1996), *Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performance Firms*, Journal of Management 22 (6).
- MURPHY, K. (1999), *Executive Compensation*, Handbook of Labor Economics, Vol. 3B. Elsevier, Amsterdam.
- MURPHY, K. (2002), *Explaining Executive Compensation: Managerial Power vs. the Perceived Cost of Stock Options*, University of Chicago Law Review.
- MILKOVICH, G. (1988), *A Strategic Perspective on Compensation Management*, Research in Personnel and Human Resource Management. Vol. 6, Greenwich, C.T., JAI Press.
- MILKOVICH, G.; BLOOM M. (1998), *A SHRM Perspective on International Compensation and Reward Systems*, CAHRS-Center for Advanced Human Resources Studies, WP nº 98-11.
- MILKOVICH, G.; MILKOVICH C. (1992), *Strengthening the Pay-Performance Relationship: The Research*, Compensation and Benefits Review, Nov.- Dec.
- MILKOVICH, G., NEWMAN, J. (2005), *Compensation Management*, 8th ed, McGraw-Hill, New York.
- MILLAN et al.(1998), *El factor humano en las relaciones laborales*, Ediciones Pirámide.
- MURPHY, K. (1999), *Executive Compensation*, Handbook of Labor Economics, Orley Ashenfelter and Davids Card, eds. North Holland.
- MURPHY, K. (2000), *Performance Standards in Incentive Contracts*, Journal of Accounting & Economics, Vol. 30, Nº 3.
- MURPHY, K.J.; JENSEN M.C. (1990), *Performance Pay and Top-Management Incentives*, Journal of Political Economy, Vol. 98.
- NASH, A. (1975), *The management of compensation*, Behavioral science in industry, series II, Brooks/Cole.
- O'DELL, C. (1987), *People, Performance and Pay*, Houston: American Productivity Center.
- OUCHI, W. (1980), *Markets, Bureaucracies, and Clans*, Administrative Science Quarterly, Vol. 25.
- PATTEN, T. H. (1977), *Pay: Employee Compensation and Incentive Plan*, The Free Press.
- PERETTI, J.M. (1997), *Recursos Humanos*, Ed. Sílabo, Lisboa.

PFEFFER, J. (1998), *Six Dangerous Myths about Pay*, Harvard Business Review, (May-June).

PORTER, M. (1989), *On Competition*, Boston, Harvard Business School.

RAJAGOPALAN, N. (1997), *Strategic orientations, incentive plans adoptions, and firm performance: Evidence from electric utility firms*, Strategic Management Journal, Vol. 18.

RAPPAPORT, A. (1999), *New Thinking on How to Link Executive Pay With Performance*, Harvard Business Review.

REIS, L. (2004), *Fórum RH, Tendências do Mercado de Salários em Portugal 2004-2005*, Hay Group Portugal, em parceria com Escola de Gestão do Porto.

ROCK, M. L. (1984), *Handbook of Wage and Salary Administration*, McGraw-Hill.

ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W.J. (1939), *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge.

ROMANOFF, K. (1986), *Pay equity: internal and external considerations*, Compensation and Benefits Review, Vol. 18, N° 6.

RYNES, S.L.; GERHART, B. (2000), *Compensations in organizations: current research and practice*, Jossey-Bass, San Francisco.

SCHAEFER, S. (1998), *The dependence of the pay performance sensitivity on the size of the firm*, Review of Economics and Statistics 80.

SCHEIN, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

SCHULER, R.S.; JACKSON, S.E. (1987), *Linking competitive strategy with human resources practices*, Academic of Management Executive, 1.

SCHUSTER, J.R.; ZINGHEIM, P.K. (1992), *The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance*, Lexington/Macmillian, New York.

SCOTT, D. (2003), *Linking Compensation and Organizational Effectiveness – New World: Proven Tools*, Loyola University, WorldatWork, The Professional Association for Compensation, Benefits and Total Rewards.

STEWART, B. (1991), *The Quest for Value*, Harper Collins Publishers, Inc., - Chapter 6, *Making Managers into Owners*.

SULEMAN, F. (2006), *A Produção e valorização das competências no mercado de trabalho: das abordagens neo-clássicas à economia das convenções*, cap.3. Universidade de Bourgogne, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

SULEMAN, F. ; PAUL, J.J. (2005), *La production de competences et les regles dalriales: contribution à la compréhension de la relation d'emploi*, Économies et Sociétés, Série "Hors-Série", HS, n°40, 9/2005.

TAYLOR, J. B. (1985), *International Coordination in the Design of Macroeconomic Policy Rules*, European Economic Review, Vol. 28.

THÉRIAULT, R. (1986), *Politiques et pratiques em matière de rémunération globale dans les entreprises au Québec*, Les Productions INFORT In., Montreal.

THÉRIAULT, R. (1992), *Mercer Compensation Manual: Theory and Practice*, G. Morin Publisher, Canada.

TORNIKOSKI, C. (2005), *Determinants of Expatriates' Variable Pay: An Agency and Institutional Theory Model*, EURAM Conference, University of Vaasa.

TOSI, H.; KATZ J.; GOMEZ-MEJIA L.R. (1997), *Disaggregating the Agency Contract: The Effect of Monitoring, Incentive Alignment, and Term in Office on Agent Decision Making*, Academy of Management Journal, Vol. 40, n° 3.

TROPMAN, J. E. (2001), *The Compensation solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System*, University of Michigan Business School Management Series, Jossey- Bass, 260.

WALKER, D. I. (2005), *The Manager's Share*, Law and Economics, Working Paper n° 05-02 Boston University School of Law.

WALLACE, MARK J.; FAY, Charles H. (1983), *Compensation Theory and Practice*, Kent Publishing Company.

WALTON, R. E. (1985), *From control to commitment in the workplace*, Harvard Business Review.

WELSH, J.; BYRNE J.A. (2001), *Jack: Straight from the Gut*, Warner Books, Incorporated.

ZHOU, X.; SWAN P.L. (2003), *Performance Thresholds in Managerial Incentives Contracts*, Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 26: 93-105.

ZINGHEIM, P. (1999), *Rewarding Scarce Talent*, in the Compensation Handbook, Berger, L & Berger, R. (ed) McgrawHill.

WEBGRAFIA

BANCO ITAÚ BBA Int. Limited (2011) em <http://www.italy.eu/>

JENSEN, M. C.; MURPHY, K.; MURPHY, J.; WRUCK, E. (2004), *Remuneration: Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them*, Negotiation, Organizations and Markets Research Paper Series, Harvard Business School NOM Research Paper Nº. 04-28, Disponível na Social Science ResearchNetwork Electronic Collection em <http://ssrn.com/abstract=561305>.

WISCOMBE, J. (2001), *Can Pay for Performance Really Work?*, www.findarticles.com/cf_dls/m

OUTRAS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO ITAÚ BBA INT. (2011), Relatório e contas.

HAY GROUP, Inc. (2003), *Managing the Competitiveness of Total Remuneration*.

HAY GROUP, Inc. (2004), *Compensating Executives: Connecting Pay with Value*, The Executive Edition, Vol. 9, nº 1.

HEIDRICK & STRUGGLES (2005), *Estado da arte da sustentabilidade em Portugal*.

MERCER, (2005), *Estudo Total Compensation*, Portugal.

Ministério da Segurança Social e do Trabalho (2000), *Quadros de Pessoal*, DEEP- Departamento de Estudos, Prospectiva e Planeamento.

Ministério do Trabalho e Solidariedade (1995), *Estatísticas Sobre a Estrutura e a Distribuição dos Ganhos*, DETEPF - Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional.

WATSON WYATT, (2005), *Estudo Total Reward*.